



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

SANTO TOMAS.

SEMINARIO
**LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA CREATIVA**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL LANZAMIENTO
DEL SUPLEMENTO ALIMENTICIO FORMULA 1 DE
HERBALIFE SABOR COCO”**

TRABAJO FINAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO.

PRESENTAN:

MARTINEZ LARA ALEJANDRA GABRIELA
SUMANO PIMENTEL XOCHIQUETZAL ANDREA
VEGA REYES ROBERTO

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

IZQUIERDO RANGEL RAFAEL IVAN
MARTINEZ HERNANDEZ MARCO AURELIO



CONDUCTOR: CP. GABRIEL CHAVEZ VALERIO
MEXICO D.F. OCTUBRE 2008



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA



NOTA DE AGRADECIMIENTO

DOY GRACIAS INFINITAS AL UNIVERSO Y DIOS POR PERMITIRME LLEGAR A ESTE PUNTO DE MI VIDA

GRACIAS AL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, POR PERMITIRNOS Y DARNOS LA OPORTUNIDAD DE PERTENECER A ESTA GRAN INSTITUCION

A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION QUE NOS DIERON COBIJO Y RECIBIERON EN SUS INSTALACIONES

GRACIAS AL CP. GABRIEL CHAVEZ VALERIO POR SER EL LIDER Y GUIA DE ESTE SEMINARIO

GRACIAS A LOS PROFESORES QUE NOS ENSEÑARON Y MOSTRARON EL CAMINO CORRECTO

OBJETIVO GENERAL

Posicionar en el mercado de los suplementos alimenticios a la empresa Herbalife

Mediante la incorporación del nuevo sabor "coco" en la formula No. 1

OBJETIVOS PARTICULARES

Obtener el Título Profesional de la carrera de Contador Público y Licenciado en Relaciones Comerciales.



INTRODUCCIÓN:

La nutrición está siendo reconocida por el papel que juega en la prevención de muchas enfermedades así como en la promoción y preservación de la salud.

Herbalife es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos nutricionales, cuenta con plantas de elaboración de sus productos, centros de distribución en partes estratégicas de la república mexicana, en especial en la ciudad de México y Guadalajara, además de contar con una amplia y consolidada fuerza de ventas.

En la siguiente investigación de Extensión de línea de producto, basadas en una Planeación Estratégica se analizan principalmente las características del producto "Fórmula 1", que forma parte de la línea Thermojetics; se determinara si es viable o no la extensión de su línea, lanzando un nuevo sabor al mercado que es Herbalife 1 sabor Coco, a través de la medición de nivel de aceptación que tenga ante sus consumidores.

El capítulo I EL PROCESO ADMINISTRATIVO concentra el marco teórico, que es la base para realizar la investigación, menciona el Proceso Administrativo, tocando elementos, características, importancia y ventajas de cada una de ellas. **El capítulo II LA PLANEACION**, se describe como etapa del Proceso Administrativo y es la herramienta base para llevar a cabo la investigación. Se da a conocer su definición, importancia, propósitos y principios dando a si un panorama más amplio de los beneficios que nos puede brindar a través de su implementación. **El capítulo III LA PLANEACION ESTRATEGICA** nos hace referencia a lo que son sus tipos, planes, procesos, clasificación y distintos elementos de los cuales partiremos. **El capítulo IV NOS PRESENTA LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA HERBALIFE**, historia, misión, visión, valores, etc. Así como su competencia, participación en el mercado de suplementos alimenticios, su estructura organizacional. **El capítulo V EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**, se concreta a la investigación y desarrollo de la misma, en base a la herramienta de análisis aplicada y teniendo en cuenta factores tanto externos como internos de la empresa, como son su línea sujeta a estudio, la competencia, su división, etc. **El capítulo VI**, Aplicación del Instrumento de medición. **El Capítulo VII Propuesta** el equipo de investigación presenta una nueva idea a Herbalife para el incremento de sus ventas, de su utilidad y su entorno comercial.



I N D I C E

CAPITULO I PROCESO ADMINISTRATIVO

I.1 DEFINICION	7
I.2 OBJETIVOS	8
I.3 IMPORTANCIA	8
I.4 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
I.4.1 PLANEACION	10
I.4.1.1 ETAPAS	11
I.4.1.2 PRINCIPIOS	11
I.4.1.3 IMPORTANCIA	12
I.4.1.4 CARACTERISTICAS	12
I.4.2 ORGANIZACIÓN	13
I.4.2.1 ETAPAS	14
I.4.2.2 PRINCIPIOS	15
I.4.2.3 IMPORTANCIA	15
I.4.2.4 CARACTERISTICAS	16
I.4.3 INTEGRACION	17
I.4.3.1 ETAPAS	18
I.4.3.2 PRINCIPIOS	19
I.4.3.3 INTEGRACION DE PERSONAS	19
I.4.4 DIRECCION	20
I.4.4.1 ETAPAS	21
I.4.4.2 PRINCIPIOS	22
I.4.4.3 IMPORTANCIA	24
I.4.4.4 CARACTERISTICAS	26



I.4.5 CONTROL	27
I.4.5.1 ETAPAS	28
I.4.5.2 PRINCIPIOS	29
I.4.5.3 IMPORTANCIA	30
I.4.5.4 CARACTERISTICAS	32

CAPITULO II PLANEACION

II.1 DEFINICION	33
II.2 IMPORTANCIA	33
II.3 PROPOSITOS	33
II.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION	34
II.4.1 PRECISION	35
II.4.2 FLEXIBILIDAD	35
II.4.3 UNIDAD DE DIRECCION	35
II.4.4 CONSISTENCIA	35
II.4.5 RENTABILIDAD	35
II.4.6 PARTICIPACION	35
II.5 PASOS DE LA PLANEACION	36
II.5.1 DETECCION DE OPORTUNIDADES	36
II.5.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	37
II.5.3 DESARROLLO DE PREMISAS	37
II.5.4 DETERMINACION DE CURSOS ALTERNATIVOS	37
II.5.5 EVALUACION DE ALTERNATIVAS	37
II.5.6 SELECCION DE CURSO	37
II.5.7 FORMULACION DE PLANES	37
II.5.8 PRESUPUESTO	37



II.6 ELEMENTOS DE LA PLANEACION	38
II.6.1 PROPOSITOS	38
II.6.2 INVESTIGACION	38
II.6.3 OBJETIVOS	39
II.6.4 ESTRATEGIAS	39
II.6.5 POLITICAS	40
II.6.6 PROGRAMAS	40
II.6.7 PRESUPUESTOS	40
II.6.8 PROCEDIMIENTOS	40
<u>CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA</u>	41
III.1 DEFINICION	42
III.2 CARACTERISTICAS	43
III.3 TIPOS DE PLANEACION	46
III.4 COMUNICACION Y PLANEACION ESTRATEGICA	47
III.5 IMPORTANCIA	49
III.6 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	
III.6.1 PROPOSITOS	51
III.6.2 PREMISAS	51
III.6.3 OBJETIVOS	51
III.6.4 ESTRATEGIAS	51
III.6.5 POLITICAS	54
III.6.6 PROGRAMORGANIZACIONALAS	55
III.6.7 PROCEDIMIENTOS	56
III.6.8 PRESUPUESTOS	57
III.7 CLASIFICACIONES	59



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

CAPITULO IV ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IV.1 HISTORIA	62
IV.2 POCISIONAMIENTO EN EL MERCADO	64
IV.3 MISION	72
IV.4 VISION	72
IV.5 ORGANIGRAMA CORPORATIVO	73
IV.6 ORGANIGRAMA CENTRO DE DISTRIBUCION	74
IV.7 PRODUCTOS	75
IV .8 COMPETENCIA	76

CAPITULO V INVESTIGACION

V.I LINEAS DE PRODUCTOS	80
V.II LINEA SUJETA A ESTUDIO	81
V.II.1 FORMULA 1 PROTEIN DRINK MIX	82
V.II.2 CARACTERISTICAS	83
V.II.3 BENEFICIOS	84
V.II.4 SU ETIQUETA	87
V.II.5 SU EMPAQUE	89
V.III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION JUSTIFICACION	



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

<u>CAPITULO VI APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICION</u>	95
VI .1 RECOPIACION DE INFORMACION	97
VI .2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS (GRAFICAS)	107
<u>CAPITULO VII PROPUESTA</u>	109
<u>CONCLUSIONES</u>	110
<u>RECOMENDACIONES</u>	112
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	113



CAPITULO I PROCESO ADMINISTRATIVO

I.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

La palabra Administrar se forma del prefijo Ad, que significa hacia y ministratio que viene de minister, vocablo compuesto de minus comparativo de inferioridad y el sufijo ter que sirve como termino de comparación. Si magister indica una función de autoridad, es el que ordena a otro y minister expresa obediencia, quiere decir que se realiza una función bajo el mando de otro.

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”¹

“Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundados en la habilidad de conducir a sus integrantes.”²

“Administración es la teoría que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.”³

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

¹ Henry Fayol

² Harold Koontz y Cyril O'Donnell

³ Agustín Reyes Ponce



1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas.

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.



El Proceso Administrativo es el conjunto de elementos a través de los cuales se efectúa la administración mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral. El Proceso Administrativo es la administración en acción.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.



I.4 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

I.4.1 PLANEACION

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa este orientada al futuro.
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones.
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales.
- 4.-Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- 5.-Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 6.-Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- 7.-La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- 8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- 9.- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.



Propósito de la planeación.

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso.
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro.

Elementos de la planeación.

- Los propósitos.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.



- La investigación.

Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

- Los objetivos.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- Las estrategias.

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Políticas.

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- Programas.

Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Presupuestos.

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.



I.4.2 ORGANIZACIÓN

Se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

Tipos de organizaciones.

Organización formal:

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.



Organización Informal:

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez. Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

Principios de organización.

Unidad de mando.

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad.

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control.

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.



Definición de puestos.

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos básicos para organizar

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad, por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas que se ciñan a sus talentos e intereses.



Departamentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de ingles, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

Jerarquía:

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quien. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

Coordinación:

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.



1.4.3 INTEGRACIÓN

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

La integración estratégica es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad.

Inicialmente se realiza una caracterización teórica y el análisis de la situación actual de los problemas de la dirección estratégica en el mundo, las necesidades de integración y su relación con la gestión, los cuales pudieran utilizarse con fines docentes, metodológicos e investigativos.

Se explica la metodología a utilizar en el procedimiento y su consecuente aplicación desde el desarrollo de uno de los elementos críticos de la gestión.

Según García Gómez y Hernández Lugo (2002) refieren que las barreras jerárquicas deben ser más flexibles, favorecer el flujo de la información y por ende la cooperación.

Ronda (2006) ha considerado la IE como la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia teniendo en cuenta que a estos aspectos los autores le han brindado poca atención (en 27 modelos estudiados) y sin embargo, según dicho autor, es la causa del fracaso de la mayoría de las empresas que realizan una planificación estratégica. Por ende se propone tener en cuenta, desde la fase de planificación, a la ejecución y el control. De la misma manera, considera que “las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégicas”.



Hasta el momento se ha presentado a la IE desde dos puntos de vista aparentemente diferentes pero en realidad convergentes en un modelo en el cual se integren estas dos filosofías de integración. Lógicamente, ambos autores tienen razón en su planteamiento; el primero, porque propone la integración de los aspectos tangibles (estrategia, estructura y procesos) con los intangibles (liderazgo, valores, habilidades, filosofías) para un resultado común; el segundo porque propone la integración de la estructura además de la correspondencia de sus acciones con el entorno, siendo consecuente con el pensamiento, la actitud y la intención estratégica, no obstante este autor no incluye a la tecnología como un elemento integrador y necesario para la toma de decisiones, y no explica cómo debe abordarse el tema de los presupuestos y sobre todo no incluye a la vinculación de la cultura organizacional con los elementos antes mencionados.

Para Cloke & Goldsmith (2000), la colaboración, la democracia y la auto dirección son también prerequisites para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la IE.

Como es lógico, en opinión del autor, la colaboración favorece la sinergia y si es a través de la participación de las personas en la toma de decisiones, entonces se logra un mayor compromiso y esto permite crear las condiciones para una efectiva IE. En una institución cubana, no bastaría con facilitar la participación democrática sino además crear un ambiente sincero, colaborador y sobre todo humano porque las carencias existentes en la sociedad impiden la objetividad, en muchas ocasiones y fomenta estados de ánimo en tensión.

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que la IE debe realizar una integración entre la tecnología, las finanzas y el liderazgo (Cloke & Goldsmith, García y otros, 2001; Vila 2002) como el motor impulsor de la integración pero siempre fuertemente asociado a la gestión del cambio, la creación de Web de asociaciones o equipos de trabajo dinámico y democráticos.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

Finalmente, el autor considera, a partir de los modelos estudiados, que la IE debe centrar su función, no sólo en aquellos elementos que favorecen la misma sino que es necesario crear un modelo de integración que se pueda sustentar en otros elementos vinculados a la gestión, sobre todo en una institución presupuestada en la que las finanzas no juegan un papel sustantivo. Sería razonable tener en cuenta que se puede partir de un modelo de gestión, siempre vinculado a la estrategia (ver figura 2), que permita analizar los elementos inherentes a el; coincidentemente con la propuesta de Cloke y Goldsmith (2000), centrado en los valores, la innovación y el liderazgo; que la propia integración se vea centrada en sus procesos.



1.4.4 DIRECCION

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

Motivación:

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cual era la forma mas eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial, cuanto mas producían los trabajadores mas ganaban; el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.



Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo, la cual, se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

La teoría de la cualidad característica del liderazgo se concreta en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencian al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:

- Honestidad
- Veracidad
- Imparcialidad
- Valor
- Perseverancia

Tipos Y Estilos De Liderazgo

Según la formalidad en su elección:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- Autocrático
- Democrático
- Laissez Faire
- Ad-hocrático



Autocrático

- El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.
- La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Democrático

- El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros.
- Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.

Liberal (Laissez-Faire)

- Libertad completa para las decisiones grupales, con la participación mínima del líder.

Ad-Hocrático

- Ad-hocracia es una estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo.
- Se caracteriza por contar con equipos transitorios de trabajo, autoridad descentralizada, funciones y responsabilidades del cargo fluidas; pocas normas y reglamentos en tiempos de crisis.



Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información; las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

Tipos de Comunicación.

Formal

Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

Informal

Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.



Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

Ascendente

Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.

Descendiente

Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, ejemplo: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.

Verbal

Es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas

Escrita

Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.

Eficiente

Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.

Efectivo

Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendido al final del intercambio de información



Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales.

Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

Principios de dirección

Coordinación de intereses:

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando:

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos:

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.



Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

Vía jerárquica:

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.



I.4.4 CONTROL

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.



La esencia del control administrativo.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.



2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance.

En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.



Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

Control como un sistema de retroalimentación.

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.



Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Ventajas Del Proceso Administrativo

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Se reconoce la flexibilidad y el arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.



CAPITULO II PLANEACION

II.1 DEFINICION PLANEACION

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

II.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.



7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

II.3 PROPOSITO DE LA PLANEACION

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzaguo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso.
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro.



II.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

II.4.1 PRECISIÓN.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

II.4.2 FLEXIBILIDAD.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

II.4.3 UNIDAD DE DIRECCIÓN.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

II.4.4 CONSISTENCIA.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

II.4.5 RENTABILIDAD.

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.



II.4.6 PARTICIPACIÓN.

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

II.5 PASOS EN LA PLANEACIÓN.

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

II.5.1. DETECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES.

Aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Pre-limita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentran los puntos débiles y fuertes, comprender que problemas se desean resolver y porque, así como saber lo que se espera ganar. La planeación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

II.5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.



II.5.3. DESARROLLO DE PREMISAS.

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las suposiciones sobre el ambiente en el que plan a de ejecutarse.

II.5.4. DETERMINACIÓN DE CURSO ALTERNATIVO DE ACCIÓN.

Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

II.5.5. EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el mas lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

II.5.6. SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN.

Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

II.5.7. FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS.

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.



II.5.8 PRESUPUESTO.

Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

II.6. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.

II.6.1. LOS PROPÓSITOS.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

II.6.2. LA INVESTIGACIÓN.

Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

II.6.3 LOS OBJETIVOS.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

II.6.4 LAS ESTRATEGIAS.

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.



II.6.5. POLÍTICAS.

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

II.6.6. PROGRAMAS.

Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

II.6.7. PRESUPUESTOS.

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

II.6.8. PROCEDIMIENTOS.

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Toma de decisiones.

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.



El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.



CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA

III.1 DEFINICION

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.



También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

III.2. CARACTERISTICAS

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.



III.3. TIPOS DE PLANEACION

Planeación Táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.



Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Tipos de Planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:

Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

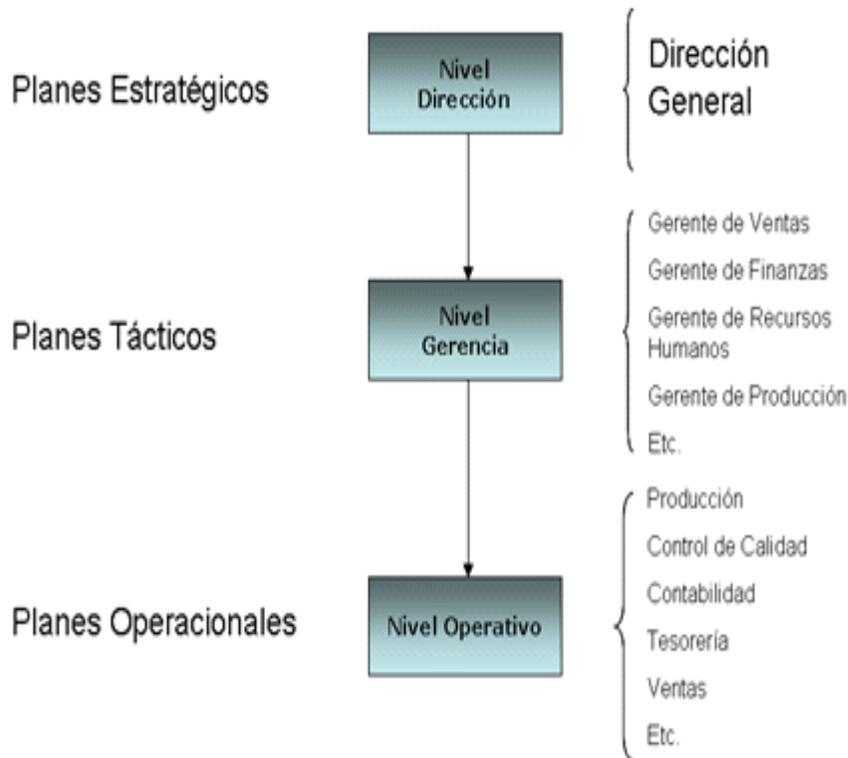


Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.





III.4. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el alcance que le es propio, la Planeación Estratégica encuentra en la comunicación la expresión de su contenido y propósitos. De este encuentro funcional surge completamente la llamada Comunicación Estratégica, cuyo esquema se conjuga con el proceso de la Planeación Estratégica para que aquella convierta los elementos estratégicos, junto con otros elementos informativos y de comportamiento, en impacto comunicativo tendiente a la creación de una Imagen Corporativa favorable y a la diferenciación de los productos que ofrece la organización. Así mientras que la Planeación Estratégica conduce a que una organización sea progresista, la Comunicación Estratégica buscará que parezca progresista y sea observada así por sus preceptores.

La Comunicación Estratégica se une a la Planeación Estratégica para que una organización fortalezca su posición y consolide sus ventajas competitivas de validez estratégica.

Debido a la fuerte interrelación entre la Comunicación Estratégica con la Planeación Estratégica, la primera también debe tratarse en forma similar a como se estructura un programa financiero, de investigación, de comercialización, de ampliación a la planta productiva y de otros que por su naturaleza involucran diferentes recursos, requieren inversiones de importancia y se proyectan a largo plazo.

Seguramente, si la planeación estratégica descuida el manejo de la Comunicación Estratégica, lo más viable es que la Imagen Corporativa de una empresa se distorsione y difícilmente logrará fijarse con nitidez en la mente de sus correspondientes receptores.

El concepto de la Comunicación Estratégica se fundamenta en el esquema de la comunicación en general, lo distintivo es su integración al proceso y a los objetos particulares de la Planeación Estratégica.



III.5. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UNA EMPRESA

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

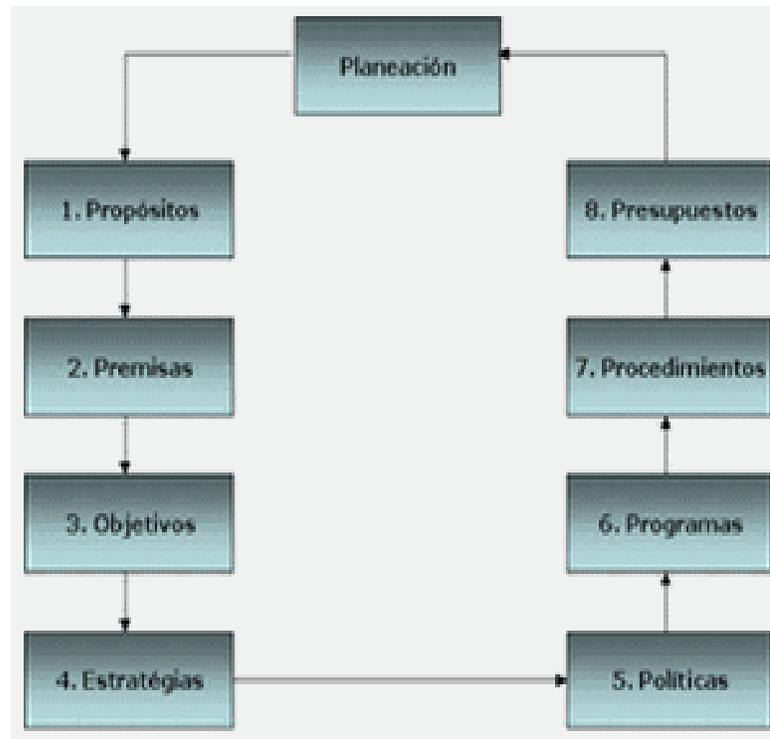


La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.



III.6. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



III.6.1. PROPÓSITOS

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.



Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

- Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Por ejemplo un propósito de una empresa puede ser: "Incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas".

Los propósitos son muy importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de la existencia de la organización, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.



III.6.2. PREMISAS

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

Internas.

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

Externas.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear

III.6.3. OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Por ejemplo: *"Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años"*.



Según Ackoff en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- Estratégicos o generales.

Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Por Ejemplo: *"Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años"*.

- Tácticos o departamentales.

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Por Ejemplo: *"Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año"*.

- Operacionales o específicos.

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.



III.6.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.*
- Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *Evaluación.*
- Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- *Selección de alternativas.*
- Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.



- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

III.6.5. POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- Estratégicas o generales.

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Por Ejemplo: *"Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad"*.

- Tácticas o departamentales.

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Por Ejemplo: *"El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales"*.



- Operativas o específicas.

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por Ejemplo: *"Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento"*.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

III.6.6. PROGRAMAS

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.



Los programas se pueden clasificar de dos formas:

Tácticos.

Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Operativos.

Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

III.6.7. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.



El uso de procedimientos presenta las siguientes ventajas:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

III.6.8. PRESUPUESTOS

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos van relacionados con el nivel jerárquico dentro de la organización, definiendo así diferentes tipos de presupuestos como:

Estratégicos o corporativos.

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; *El presupuesto de resultados*.

Tácticos o departamentales.

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; *Presupuesto de ventas*.

Operativos.

Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; *Presupuesto de la sección de mantenimiento*.

Los presupuestos financieros son el resultado de todo el proceso de planeación estratégica por lo que su importancia se base en:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.



- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados de la empresa; planeación, coordinación y control.

III.7. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Hay catorce alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

Intensivas

Estrategia de Penetración en el Mercado.

Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo. Como ejemplo se puede citar el lanzamiento Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema ¿"Dónde está la carne"?. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Cuando la tasa de uso de los actuales cliente se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.
- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.
- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

Estrategia de Desarrollo del Mercado.

Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.



Estrategia de Desarrollo del Producto.

Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importante ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en la organización que la lleve a la práctica.

Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio.

Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio. Los objetivos y las estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción.



CAPITULO IV ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IV.1 HISTORIA



Cuando la madre de Mark Hughes murió trágicamente a los 36 años víctima de malas dietas, su hijo adolescente se hizo una promesa solemne, encontrar una forma de ayudar a la gente a bajar de peso de manera segura. Mark estaba decidido a desarrollar un programa de nutrición sano que fuera sencillo y al mismo tiempo ofreciera resultados que cambiaran vidas.

Durante más de 24 años, la historia de Herbalife ha reflejado un éxito personal extraordinario. Desde la misión original de su fundador hasta los logros de sus Distribuidores que han cambiado vidas.

En 1980, Mark Hughes lanza Herbalife en Febrero de 1980. ¡Vendiendo el programa "original" de control de peso directamente desde su auto!

En 1982, Herbalife se vuelve internacional con la apertura de Canadá y muy pronto seguirán docenas más de países.

En 1986, Herbalife comienza a cotizar en la bolsa Jim Rohn trae su inspiradora motivación a la Compañía, y dos nuevos sabores de Formula 1 Protein Drink son introducidos: Chocolate y Fresa.

En 1988, la compañía crece en el ámbito internacional con enorme velocidad, tanto así que se celebran cuatro Extravaganzas alrededor del mundo, incluyendo eventos en los Estados Unidos, el Reino Unido, Australia y Canadá.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

En 1992, se lanzan productos de vanguardia y las ventas mensuales se disparan de \$3.1 millones a la impresionante cantidad de \$21 millones de dólares.

En 1994, Mark Hughes establece la Fundación Familia Herbalife, una beneficencia dedicada a ayudar a los niños en riesgo alrededor del mundo a contemplar un futuro mejor.

En 1996, Herbalife alcanza la marca de los mil millones y lo celebra, en tanto reubica su oficina matriz a una torre en Century City, California.

En 1998, se lanzan 19 nuevos productos en la extravaganza de los Estados Unidos en Orlando, Florida.

En 2000, Herbalife celebra su 20o. aniversario con una fuerza de ventas de más de 1 millón de Distribuidores independientes comercializando más de 100 productos de Nutrición Interna y Externa® en 50 países.

En 2003, las ventas de Herbalife rebasan los \$1,800 millones y siguen aumentando en 58 países alrededor del mundo. Se abre el Laboratorio de Nutrición Celular y Molecular Mark Hughes; al mismo tiempo los Consejos Científico y Médico Consultor de Herbalife continúan con su compromiso hacia la calidad, seguridad, investigación y desarrollo científico.

Hoy en día México se ha convertido en un punto clave para la comercialización de los productos que Herbalife maneja, desde la apertura de su centro de distribución en Septiembre de 1989, por iniciativa del director general, principal distribuidor y fundador de Herbalife, Mark Huges, Herbalife México se ha consolidado como una plataforma altamente rentable debido a la exitosa incursión en el mercado Mexicano.

Dos años antes, en 1987 se trato de introducir por primera vez Herbalife a México sin éxito ya que según el gobierno mexicano este tipo de productos no se adaptaba a las necesidades del consumidor Mexicano, y no fue sino, a partir del 20 de septiembre de 1989 centro de distribución Herbalife México con cede en Guadalajara Jalisco empieza a funcionar bajo la dirección de su gerente general, el Ingeniero Sergio Medina.



IV. 2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



Principales cedes de Herbalife Internacional, alrededor del mundo.

Es hasta 1994 cuando se realiza la apertura del Centro de distribución ciudad de México ubicado en Av. Insurgentes sur realizando sus operaciones y obteniendo un aumento considerable en sus ventas año tras año. En el 2007 este centro de distribución sufre una reubicación, esta vez localizándose en Av. Revolución transfiriendo aquí sus operaciones



ESTUDIO, ANALISIS Y JUSTIFICACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES INTERNAS

Estas son muy importantes, pero más sencillas que las externas, ya que a estas (internas) las controlamos nosotros.

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

- Recursos Financieros

Esta variable es de vital importancia ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos monetarios indispensables para la ejecución de sus decisiones.

En la empresa es de suma importancia llevar una contabilidad al día, para saber el margen de utilidades que se van reportando, utilidades que a últimos meses se han visto disminuidas.

Estos recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, de acuerdo al manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de la empresa.



- Recursos Materiales

Son todos aquellos bienes tangibles con los que cuenta la empresa, abarcan instalaciones, maquinaria, herramienta, equipos, instrumentos, productos terminados, materias auxiliares que forman parte del proceso.

Con los recursos materiales que cuenta la organización se encuentran:
La infraestructura del centro de distribución (1 edificio, ubicado en la colonia Nápoles.)

Un almacén con una capacidad aproximada para poder albergar a un promedio de 250 000 paquetes mensuales, estos paquetes con un total de 7 productos con un peso aproximado de 1 kilo y medio, (por paquete)

- Recursos Humanos (Personal)

El desarrollo del Factor Humano es determinante para que una organización busque la innovación y se mantenga con ventaja competitiva constantemente tanto individualmente como por equipos de trabajo, mejorando habilidades, conocimientos y actitudes.

Es por eso que Administración del Cambio y Recursos Humanos trabajan conjuntamente en todos aquellos cambios que surgen para lograr el beneficio de la gente a través de su desarrollo, buscando una optimización de los recursos, procesos y tecnología. En el Centro de Distribución se cuenta con 30 empleados, un gerente general, un contador, un encargado del departamento de ventas, con siete recepcionistas a su cargo, un encargado del departamento de relación con distribuidores, dos personas en el área de archivos, o departamento de records, ocho almacenistas, tres cajeras, tres policías y tres personas mas encargadas de la limpieza.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Producto

El centro de distribución puede tomar algunas decisiones respecto a esta variable ya que puede decidir que productos se venden y cuales no, algunos de los productos Herbalife que aquí se comercializan son:

- Herbalife Formula 1
- Herbalife Formula 2
- Paquete Green
- Cell Activation
- Termo Bond
- Barra Platina Gold
- Sopa condensada Gold

- Distribución

La distribución es el eje central de esta compañía, actualmente se distribuyen 35 marcas de elaboración propia. Distribuidas en Tres líneas:

- Thermojetics
- Nature's Mirror
- Dermojetics

Herbalife México maneja ventas directas con alrededor de 200 000 distribuidores y cuenta con un aproximado de 2 000 000 de clientes en la zona centro y sur del país, en estados como; Estado de México, Tlaxcala Puebla, Morelos, Hidalgo, Guerrero, Veracruz, Oaxaca, tabasco, y demás estados del sureste del país.



- Políticas

Esta variable es al igual que las anteriores muy importante ya que gracias a que todos los distribuidores acatan las políticas impuestas por la empresa se puede obtener un mayor número de distribuidores para una mejor comercialización de los productos que la empresa ofrece.

DIAGNOSTICO DE LAS VARIABLES

- Recursos Financieros

La liquidez con la que se cuenta es buena de tal manera que el monto que se refleja en las utilidades es satisfactorio pero no al grado de tener al departamento de finanzas muy contento. Por otra parte el desarrollo de la empresa se esta percibiendo un poco lento.

- Recursos Materiales

Los recursos materiales con los que se cuenta son suficientes para el tipo de organización que es un Centro de Distribución, las oficinas están ubicadas en un lugar muy céntrico como lo es la colonia Nápoles, además de contar con el equipo de transporte adecuado y necesario.

- Recursos Humanos

Dentro de la organización se respira un buen ambiente de trabajo, sin embargo se debe explicar a cada empleado su labor para así tratar de evitar la duplicidad de trabajo y esfuerzo. El departamento de Recursos Humanos trabaja en todos aquellos cambios que surgen para lograr el beneficio de la gente a través de su desarrollo, buscando una optimización de los recursos y procesos.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Producto

La calidad en todos los productos Herbalife es lo que hace distintiva y competitiva a nuestra compañía respecto a todas aquellas dedicadas a la venta y distribución de productos naturales. Es por ello que es esta variable una de las mas importantes, y una de las que habremos de tomar mas en cuenta.

- Distribución

Es esta tal vez la variable más importante dentro de la organización ya que gracias a esta subsiste el mercado y de ella depende todo el funcionamiento de Herbalife. Debido a su buena distribución, Herbalife esta considerada la segunda mejor compañía en cuanto a ventas directas se refiere.

- Políticas

Los resultados arrojados en la implantación de las políticas son muy buenos ya que gracias a ellas, la empresa ha ido creciendo, una de las principales políticas es el uso del botón distintivo de todos los distribuidores.



VARIABLES EXTERNAS

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. Analizar las variables externas consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS

- Competencia

Constituye un factor bastante importante, sobre todo porque influye para la determinación de precios, promociones y para mejorar día con día su gama de productos y tener un mejor posicionamiento en el mercado meta.

- Factores Sociales

Los factores sociales representan gran importancia, ya que tiene que ver con nuestro mercado al que van dirigidos nuestros productos, además enfocarnos a los cambios que ocurren en la sociedad, la tasa de crecimiento, empleo y desempleo que está viviendo nuestro país.

- Demanda

La empresa Herbalife tiene que tener en mente que al demanda que actualmente están teniendo los productos para bajar de peso es extensa pero lo más importante es que se sigan manteniendo a sus consumidores así mismo ver que esta por encima de nuestros competidores y cual ha sido su comportamiento de nuestros consumidores.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Publico Objetivo

El publico que actualmente maneja la empresa de Herbalife para los diferentes productos es de bebes que tienen 3 meses de vida hasta las personas de la 3era. edad y que se preocupen por seguir conservando su salud.

- Aspectos De Carácter Legal

Dentro de las normas que tiene que acatar la empresa Herbalife son: a las normas de salud, calidad, y establecimiento.

- Factores Sociales

Analizar la demografía y los estilos de vida de la gente resulta vital para la mercadotecnia exitosa de productos que resultan atractivos para los consumidores extranjeros. Sin embargo, el éxito depende, en última instancia, de sus habilidades para ingresar en la vorágine social que generan tales valores y la cultura del país. Esto es en particular importante para los administradores que deben motivar y conducir a empleados de diversas culturas que tienen conceptos variables de formalidad y cortesía.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

IV.3. MISIÓN

“Somos una compañía dedicada a la producción y distribución de suplementos alimenticios, el cual ofrece a los individuos la oportunidad y la inspiración para lograr los resultados financieros y físicos que deseen, permitiéndoles así disfrutar de felicidad y libertad a través de nuestros productos, con el compromiso permanente de ofrecer la mas alta calidad. Con esta idea de calidad y servicio, fomentamos una imagen propia, fundada en los valores.”

Esta Misión expresa lo que es en esencia esta organización y los elementos en base a los cuales se rige su funcionamiento por ejemplo su política de calidad.

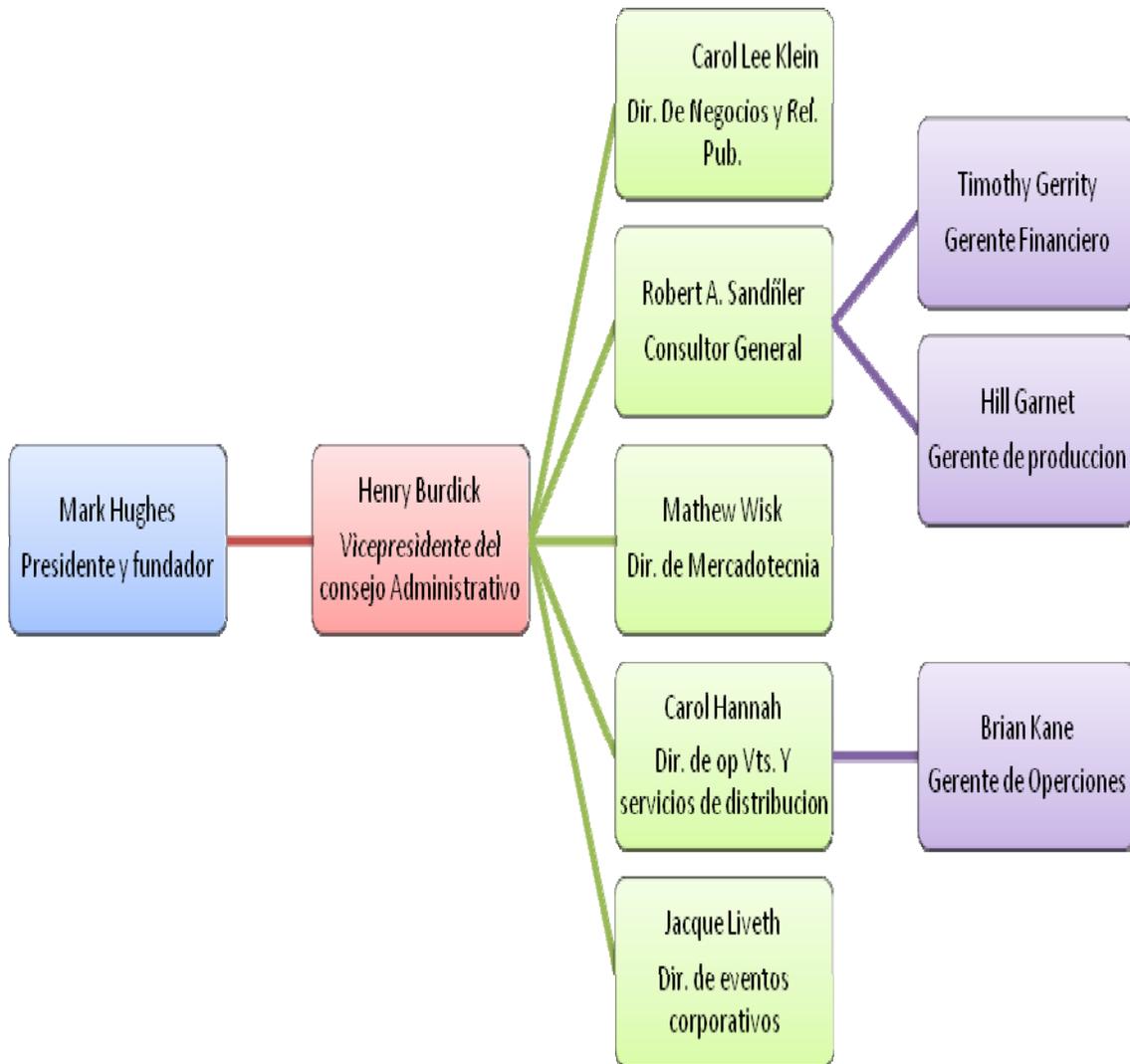
IV.4. VISIÓN

“Ser la compañía número uno, mas exitosa, respetada y líder en el ámbito de los productos de nutrición y cuidado personal en el mundo, superando las expectativas del consumidor, clientes y empleados, mediante la producción y distribución de productos elaborados con los mas altos estándares de calidad que agreguen valor a los accionistas y a la empresa, basada en principios de ética y responsabilidad; además de ser reconocidos por nuestra pasión en el desarrollo y distribución de nuestros productos.”

Esta visión menciona un trayecto referente a la posición que la organización pretende alcanzar y describe de manera completa la proyección que desea dar de a la compañía. Realzando los valores que Herbalife persigue.

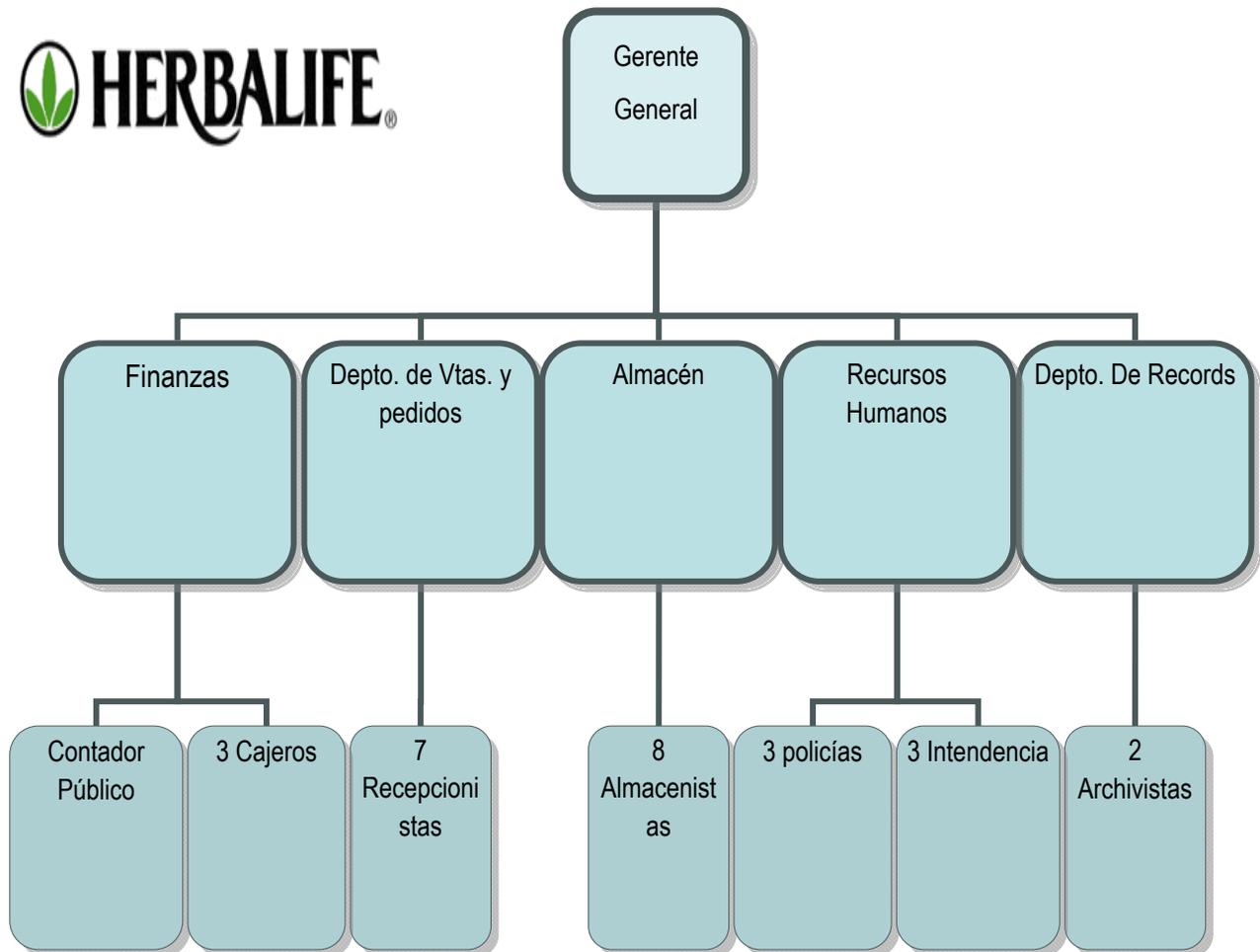


IV.5 ORGANIGRAMA COORPORATIVO





IV.6. ORGANIGRAMA CENTRO DE DISTRIBUCION



Siguiendo las políticas y criterios que maneja Herbalife Internacional, el centro de distribución de la ciudad de México, su estructura organizacional fue conformada siguiendo los lineamientos previamente establecidos por la compañía aquí se puede observar la forma en que dicho centro de distribución lleva a cabo sus operaciones.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

IV.7 PRODUCTOS



La Marca Herbalife es su seguridad de un producto de alta calidad, apoyo experto siempre a su disposición y la garantía de satisfacción en la que los consumidores pueden confiar puede confiar.

Desde 1980, Herbalife ha estado a la vanguardia de mejorar la nutrición personal a través de su familia de confiables consultores, creando productos avanzados.

Elaborados con ingredientes de la más alta calidad siguiendo procedimientos estrictamente controlados, este producto de calidad fue desarrollado por científicos de acuerdo con reglamentos gubernamentales. Debido a esto Herbalife garantiza su completa y total satisfacción con sus productos.

Líneas de Productos

Herbalife cuenta con una amplia gama de productos de la más alta calidad para cualquier necesidad que sus prospectos y clientes pueden llegar a presentar, dentro de su líneas de productos se encuentran la de Nutrición Interna (Thermojetics®) y Las de Nutrición y cuidado externo (Nature's Mirror®)

Nutrición interna

Thermojetics®

En este se encuentran, productos para el bienestar interior, programas nutricionales cuenta a su vez con productos especialmente pensados en la nutrición de niños, mujeres y hombres por lo que cada individuo puede disfrutar de los beneficios de sus productos según las necesidades de cada persona.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

Nutrición Externa

Nature's Mirror®

En esta parte de su línea es donde se encuentran todos los productos donde sus beneficios son apreciables a simple vista en las diferentes partes del cuerpo en las que se enfocan dichos productos como lo son, el rostro, piel del cuerpo, cabello etc. En esta se presentan productos específicos para el cuidado del cutis, productos especializados, su línea de productos de aloe vera, cremas y tratamientos para el cuidado del cuerpo y fragancias.

IV.8 COMPETENCIA

1 .Amway



Cuenta con casi 50 años de sólida trayectoria en el mercado, en la actualidad participa con la distribución de más de 450 artículos, tanto de marca **Amway** como de marcas aliadas y de catálogo.

Amway de México ha contribuido a la economía mexicana ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, oportunidades de ingreso extra, inversión de capitales, consumo y uso de bienes de producción de origen nacional, desarrollo de tecnologías e innovación en prácticas comerciales en el área de las ventas directas.





LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

EL producto que es directamente competencia de Herbalife Formula 1 por parte de la empresa Amway es Psitrim, ya que es una presentación similar que aporta 12 vitaminas y 11 minerales, por lo cual permite ser empleado como un complemento en el plan de control de peso pues cubre la cantidad de micro nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo.

2. Omnilife.



Fundado en 1991 comenzó a funcionar con 10 mil dólares prestados, es hoy catalogada entre las 200 corporaciones líderes en México. La corporación de capital privado que inició como una sola compañía, Omnilife de México, hoy se compone de 19 compañías que tienen su sede en Guadalajara. Omnilife manufactura más de 70 diferentes suplementos dietéticos naturales.



Super Mix, es el suplemente que directamente compite en el mercado de los suplementos alimenticios por parte de Omnilife. Por su contenido proteínico y multivitaminico suple las deficiencias nutricionales por la mala alimentación y transgresiones dietéticas.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

3. Unilever



Unilever pretende ayudar a la gente en su vida diaria. Por eso sigue desarrollando nuevos productos, mejorando marcas de probada calidad y promoviendo mejores y más eficientes modalidades de trabajo. Cuenta con marcas que son populares en todo el mundo –además de productos regionales y variedades locales de productos con nombres famosos. Unilever es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo. Esta compañía cuenta con dos divisiones globales: Alimentos y Cuidado del Hogar & Personal.

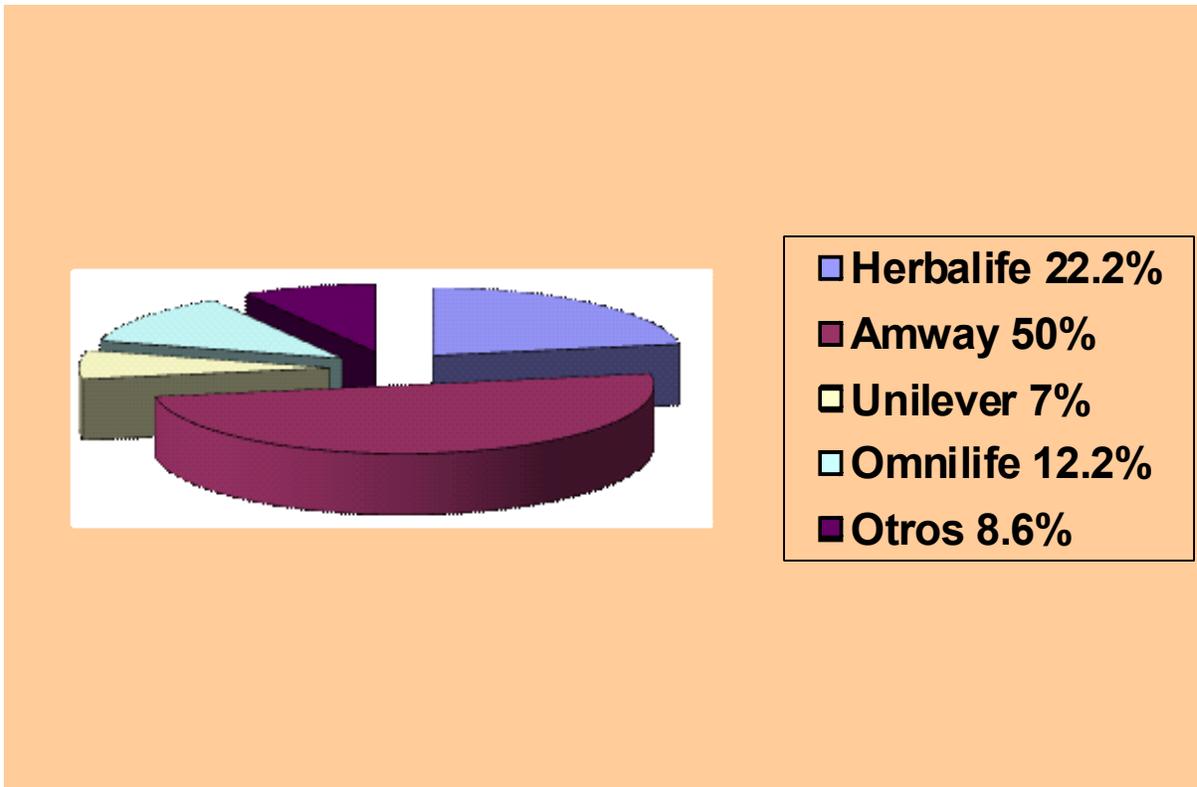


De la familia de Unilever en la division de Alimentos se encuentra Slim•Fast® es una malteada que contiene kilocalorías controladas por porción ayudan a mantenerte saludable, ya que contiene los nutrimentos necesarios, como hidratos de carbono, proteínas, lípidos, fibra, 24 vitaminas y minerales; debido a esto este producto ofrece beneficios similares a los de Formula 1



División de la competencia.

Actualmente existe gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización de productos relacionados con la salud, sin ser estos medicamentos entre las principales compañías que podemos encontrar en México se encuentran Omnilife, Amway, Unilever y pequeñas empresas y productos que no presentan cantidades considerables de participación en el Mercado. A continuación se presenta una tabla de participación de mercado de las principales compañías.



Porcentajes de participación actual en el mercado.

* La Participación presentada en base a las ventas del total de las líneas de productos que cada compañía tiene en activo en el mercado



CAPITULO V INVESTIGACION

V.1 LINEAS DE PRODUCTOS

Nutrición interna

Thermojetics®

En este se encuentran, productos para el bienestar interior, programas nutricionales cuenta a su vez con productos especialmente pensados en la nutrición de niños, mujeres y hombres por lo que cada individuo puede disfrutar de los beneficios de sus productos según las necesidades de cada persona.

Nutrición Externa

Nature's Mirror®

En esta parte de su línea es donde se encuentran todos los productos donde sus beneficios son apreciables a simple vista en las diferentes partes del cuerpo en las que se enfocan dichos productos como lo son, el rostro, piel del cuerpo, cabello etc. En esta se presentan productos específicos para el cuidado del cutis, productos especializados, su línea de productos de aloe vera, cremas y tratamientos para el cuidado del cuerpo y fragancias.

V.2 Línea sujeta a Estudio

Cada día aumenta el número de personas que se convencen de la importancia y aportación a la salud de Productos naturales. Evidentemente ya se reconoce que dichos Productos no son nuevos en cuanto a su uso y practica. Es la medicina milenaria que se está descubriendo, perfeccionando y documentándose de forma científica. Lo que hace veinte años atrás era una medicina de pocos, ahora es la alternativa o complemento para muchas personas que en algún momento de sus vidas han recurrido a esta en busca de alivio, apoyo o sanción de su condición de salud, cabe señalar que en el país el cinco por ciento de la población Mexicana es



Consumidor de productos Herbalife⁴. Es en este rubro en donde la compañía HERBALIFE entra en acción.

La nutrición está siendo reconocida por el papel que juega en la prevención de muchas enfermedades así como en la promoción y preservación de la salud. Esta es el área de investigación médica de más desarrollo hoy en día y es un fenómeno que se está dando en todo el mundo.

La razón de lo anterior es muy sencilla. El 70% de las enfermedades son originadas por causas relacionadas con la nutrición. Las principales causas de muerte en el mundo son enfermedades del corazón, varios tipos de cáncer y embolias; el 50% de estas muertes están directamente relacionadas con la nutrición.

Debido a esto, hoy en día cada vez son más las compañías que incursionan en el mercado de los suplementos alimenticios, la competencia en dicho sector se ha vuelto cada vez más cerrada y por lo tanto las compañías que quieren permanecer en las preferencias y gustos de los consumidores deben estar en un constante desarrollo, innovando en sus productos, ya que al cada vez existir un mayor número de productos persiguiendo objetivos similares, la participación que cada una tiene depende de la aceptación de cada Producto

Es por esto que se ha elegido de la Familia de Nutrición interna de Thermojetics® a Formula 1 Protein Drink Mix hacer la extensión a esta línea de productos.

V.2.1 Formula 1 Protein Drink Mix

Formula 1 Protein Drink Mix es un nutritivo batido en polvo que una vez disuelto en agua o leche sirve para obtener una buena salud y lograr un óptimo control del peso.

“Fórmula 1” es un producto perteneciente a la línea Thermojetics de Herbalife, tiene 15 años en el mercado mexicano. Es un concentrado de proteínas vegetales

⁴ Dato en base a encuestas realizadas por IBOPE para Herbalife Internacional 2002



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

que 2 cucharadas soperas rasas del mismo, equivalen a $\frac{3}{4}$ de un kilo de carne, sin las toxinas de la misma. Su fórmula se ha elaborado especialmente con una mezcla de ingredientes que proporciona los aminoácidos esenciales que el cuerpo necesita, además de contener carbohidratos que dan energía, tales como:

- Proteína de soya
- Fibra dietética
- Vitaminas antioxidantes C, E
- Beta-caroteno, entre otros.

Este producto esta dirigido a personas que busquen mejorar su nutrición, salud o control de peso y busquen un nivel mas elevado de vida, ya sea con algún tipo de actividad física o con una mejor alimentación.

V.2.2 Características

Se puede encontrar en cinco distintos sabores, Vainilla, fresa, chocolate, frutas tropicales, y cookies& cream

Contiene 20 vitaminas y minerales esenciales, además de hierbas que mejoran la salud.

Cuenta 9 gramos de proteína de soya y saludable fibra.

Está científicamente formulado para darle la nutrición de un alimento completo, satisfacer su hambre y paladar para bajar de peso más fácil y sanamente.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

V.2.3 Beneficios

Es utilizado como parte del Programa Thermojetics® para Control de Peso de Comienzo Rápido, Avanzado o Máximo para bajar y mantener su peso.

Es un concentrado de proteínas vegetales que con tan solo 2 cucharadas soperas rasas de la Formula 1 equivalen a $\frac{3}{4}$ de un kilo de carne, sin las toxinas de la carne. Todo un desayuno, comida o cena. Al sustituir 2 alimentos normales al día por la formula 1 se pueden perder entre 4 y 12 kilos por mes. O al complementar los 3 alimentos normales del día mas la formula uno se puede subir entre 5 y 10 kilogramos. Todo esto disfrutando de una excelente nutrición.



V.2.4 Su Etiqueta

La etiqueta le informa sobre las dudas que se pueden presentar y necesita saber acerca del producto antes de comprarlo, incluyendo lo siguiente:



- Cantidad
- Calorías por porción
- Calorías por grasa
- Grasas totales
- Tipos de grasas

La etiqueta de Herbalife Formula 1 elimina casi todas las dudas al planificar la alimentación. El orden en el que se enumeran los ingredientes en la parte inferior es un reflejo de la composición del producto.

La Etiqueta que Formmula 1 presenta, y cuenta con todos los requerimientos que las leyes mexicanas estipulan, por parte de la Secretaria de Salud, y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), muestra las cantidades especificas d cada uno de los componentes de la Formula 1.



V.2.5 SU Empaque

El empaque con el que cuenta la Formula 1 presenta todas las medidas de sanidad, practicidad y función habilidad, para lograr el mejor manejo de este, dentro de los atributos que tienen muestra:



- Nombre descriptivo y nombre comercial
- Advertencias sobre posibles riesgos
- Lista de ingredientes requerida por ley
- Fecha expiración (si requerida por ley)
- Nombre y dirección del fabricante
- Contenido neto
- Instrucciones de uso

Los principales beneficios con los que cuenta el envase son:

- Disminuir la temperatura de procesamiento para evitar la descomposición del polímero
- Modificar las características del proceso
- Rompen uniones polímero – polímero y las substituyen por polímero - plastificante
- Hacer más flexible el producto terminado

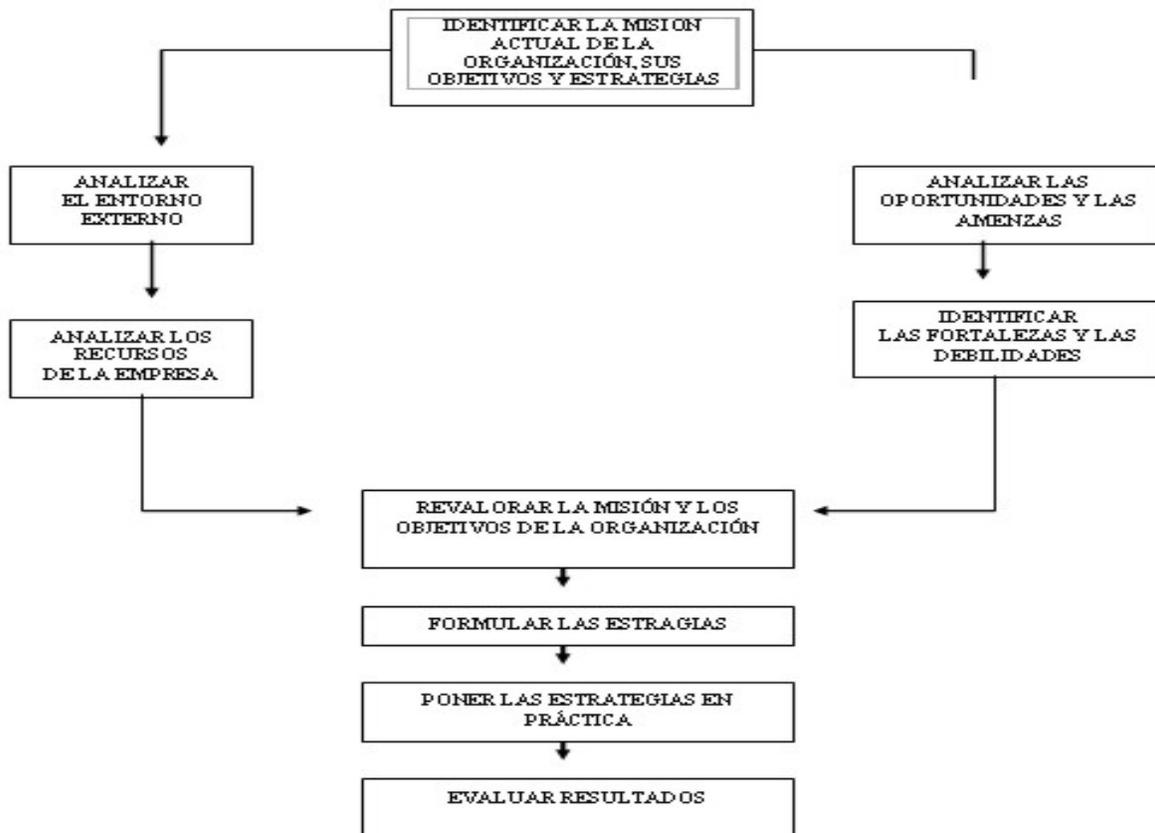


V.3 JUSTIFICACION

El equipo de investigación le hace la propuesta a Herbalife del lanzamiento de un nuevo sabor en su producto formula 1 sabor coco en base a las investigaciones realizadas en la zona de Santa Maria de la Rivera en el Distrito Federal.

MODELO A SEGUIR

Hemos decidido apegarnos a la estructura del siguiente modelo debido a que es el que nos parece más adecuado, este modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica; no nos avala el éxito, pero representa una dirección clara y practica para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.⁵



⁵ Taylor, James N. *Planificación estratégica para la empresa de éxito*, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. New York, 1979.



ETAPAS DE NUESTRO MODELO:

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

- A) Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de “propósitos” o de “objetivos”, ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa.
- B) La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: *¿Cuál es la razón de ser del negocio?* La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.⁶

La declaración de las misiones establece las reglas fundamentales de la empresa para hacer negocios, además las buenas declaraciones suelen abordar los siguientes puntos:⁷

1. Las creencias y los valores compartidos.
2. Una definición del negocio que abarque las necesidades que satisface, los mercados elegidos, la forma de llegar a dichos mercados, las tecnologías que se usarán para ofrecer los servicios/productos.

⁶ Robbins P. Stephen, Administración. Teoría y Práctica, Prentice Hall, México, D.F., 1994

⁷ Bowmann Cliff, La Esencia de la Administración Estratégica, Prentice Hall, México, D.F., 1996.



3. También podría incluir los derechos legítimos de las partes interesadas correspondientes (por ejemplo, empleados, accionistas, clientes, sociedad, la ciudad).
4. Las actitudes ante el crecimiento y el financiamiento, la descentralización, la innovación, etc.

La manera más fácil hacia el proceso de la administración estratégica es por medio del análisis estructurado del entorno del sector económico de la empresa, indicando los siguientes motivos:

- Facilita que el equipo administrativo entre en el proceso de razonamiento estratégico sin tener que confrontar, de inmediato, aspectos vitales que podrían dar lugar a controversias.
- Confiere cierta estructura al razonamiento del equipo, que invariablemente adquiere nuevos enfoques de la industria de la que creía saberlo todo. Esto, a su vez, fomenta un razonamiento más amplio y suele aumentar el deseo y la aceptación de otros instrumentos y técnicas de la administración estratégica.

Una buena declaración de la **misión** incluiría los siguientes puntos:

1. Una declaración de las creencias y los valores.
2. Los productos o servicios que venderá la empresa (o, mejor aún, las necesidades que satisfará la empresa).
3. Los mercados en los que comerciará la empresa.
4. Cómo se llegará a esos mercados.
5. Las tecnologías que usará la empresa.
6. La actitud ante el crecimiento y el financiamiento.



Por otra parte, afirma Joseph V. Quigley, que toda empresa y todo plan empiezan con una **Visión**, que detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad y que la “chispa” inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan para llegar finalmente a la acción empresarial proviene de la visión. La **visión** es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión adscribe a la empresa una misión: hacer que la visión se convierta en realidad.⁸ Joseph V. Quigley, destacado consultor en su obra “Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan” señala que la **visión** de un líder implica la comprensión del pasado y del presente y, lo que es más importante, propone un derrotero a futuro, sugiriendo pautas de acción a quienes se empeñan en una empresa dada: cómo actuar o interactuar para lograr lo que desean.

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la organización ocupa hoy y proponer un rumbo para el futuro. Los miembros de toda organización buscamos averiguar:

- ¿Cuáles son las creencias características o fundamentales que la organización defiende (valores)?
- ¿Qué es la corporación y lo que aspira a ser (misión)?
- ¿Con qué está comprometida y hacia donde se dirige?

Las respuestas a estas interrogantes constituyen los elementos esenciales de la visión.

⁸ Quigley V. Joseph, Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan, Mc Graw Hill, México, D.F., 1996.



PASO 2: El análisis del entorno externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Respecto del comportamiento de las variables del entorno algunas de ellas como:

- Política
- Sociedad
- Economía
- Legislación,
- Tecnología,
- Cultura,
- Competidores,
- Mercado, etc.

Es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las megatendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.



PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquéllas zonas del ambiente que pueden llegar a representar «ventanas de oportunidad», es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO 4: Análisis de los recursos de la organización.

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?



- ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores.

En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como «Análisis FODA». (Más adelante lo veremos a detalle)



PASO 7: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

PASO 8: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará.

Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia *primaria*, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también *secundaria*, pues tan importante es la una como la otra.

PASO 9: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica *necesariamente* la existencia de parámetros de *referencia* contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.⁹

⁹ Taylor, James N. *Planificación estratégica para la empresa de éxito*, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. New York, 1979.



VI APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

VI.1 RECOPIACION DE INFORMACION

La información se recopiló de acuerdo a encuestas realizadas.

PROPUESTA MALTEADA FORMULA 1 DE HERBA LIFE

1. ¿TE GUSTA LA MALTEADA FORMULA 1 DE HERBA LIFE?
SI NO
2. ¿QUE TAN SEGUIDO USTED CONSUME LA MALTEADA FORMULA 1 HERBALIFE?
MUY SEGUIDO (3 EN ADELANTE) POCO (MENOS DE TRES)
3. ¿LE GUSTA EL SABOR CHOCOLATE?
SI NO
4. ¿LE GUSTA EL SABOR VAINILLA?
SI NO
5. ¿LE GUSTA EL SABOR FRESA?
SI NO

HERBA LIFE LE HACE LA PROPUESTA A USTED DE UN NUEVO SABOR DEL PRODUCTO MALTEADA FORMULA 1 Y QUISIERAMOS SABER SU OPINION ACERCA DE ESTE PRODUCTO.

6. APARTE DE LOS TRES SABORES QUE USTED YA CONOCE DEL PRODUCTO MALTEADA FORMULA 1 DE HERBA LIFE ¿TE AGRADARIA LA IDEA DE QUE SALIERA EL NUEVO SABOR COCO?
SI NO



7. EL SABOR COCO ESTARA ELABORADO POR PRODUCTOS 100% NATURALES ¿TE AGRADA ESTA IDEA?

SI NO

8. ¿ESTARIAS DISPUESTO A CONSUMIR EL NUEVO SABOR COCO?

SI NO

9.- ¿CUAL ES TU SABOR FAVORITO?

CHOCOLATE

VAINILLA

FRESA

10.- ¿CAMBIARIAS TU SABOR PREFERIDO POR EL NUEVO SABOR COCO?

SI NO

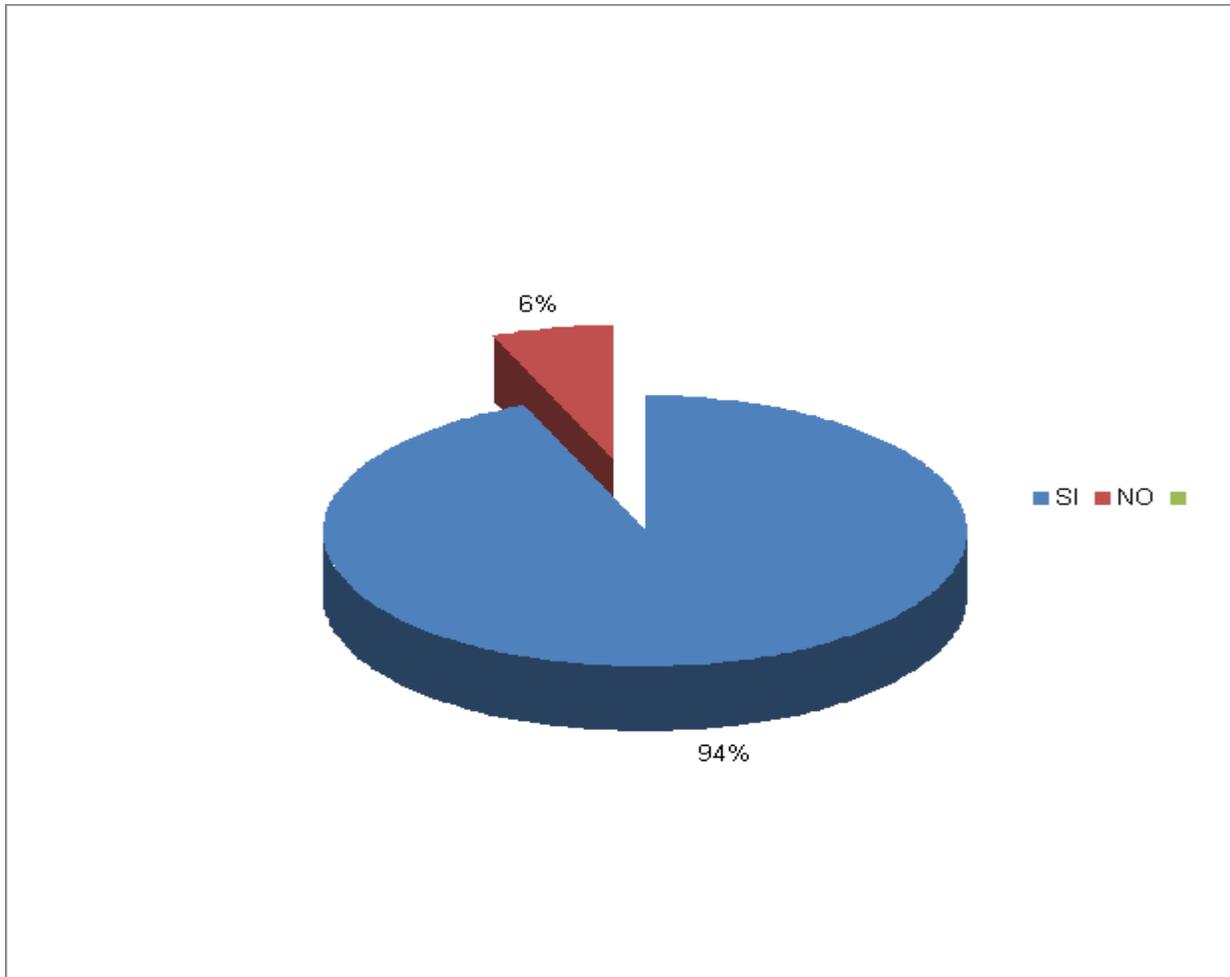


VI.2 GRAFICAS

GRAFICA DE LA PROPUESTA DEL PRODUCTO FORMULA 1 MALTEADA DE COCO.

GUSTO POR LA MALTEADA NORMAL

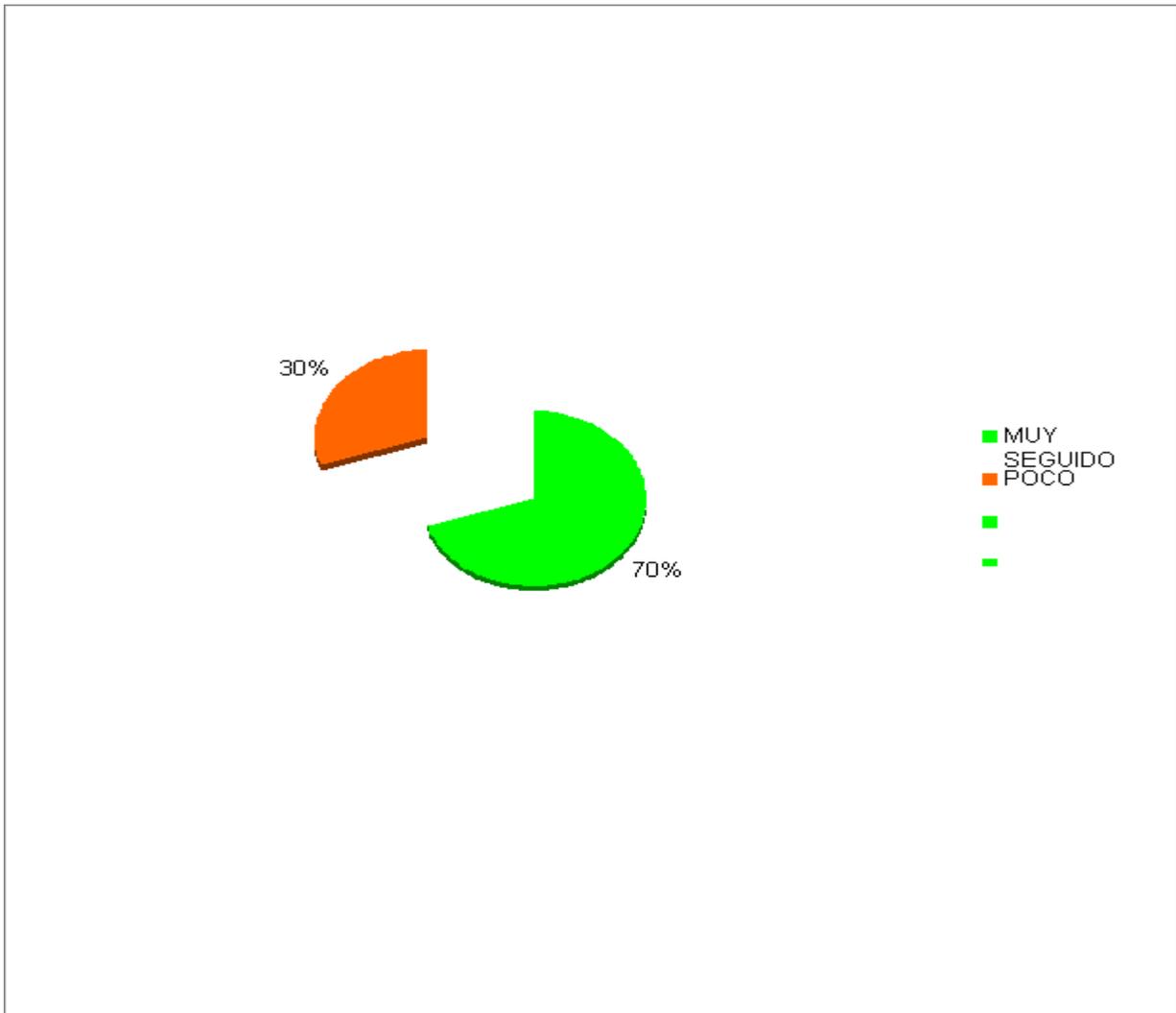
SI	47	94%
NO	3	6%
TOTAL	50	





CONSUMO DE LA MALTEADA

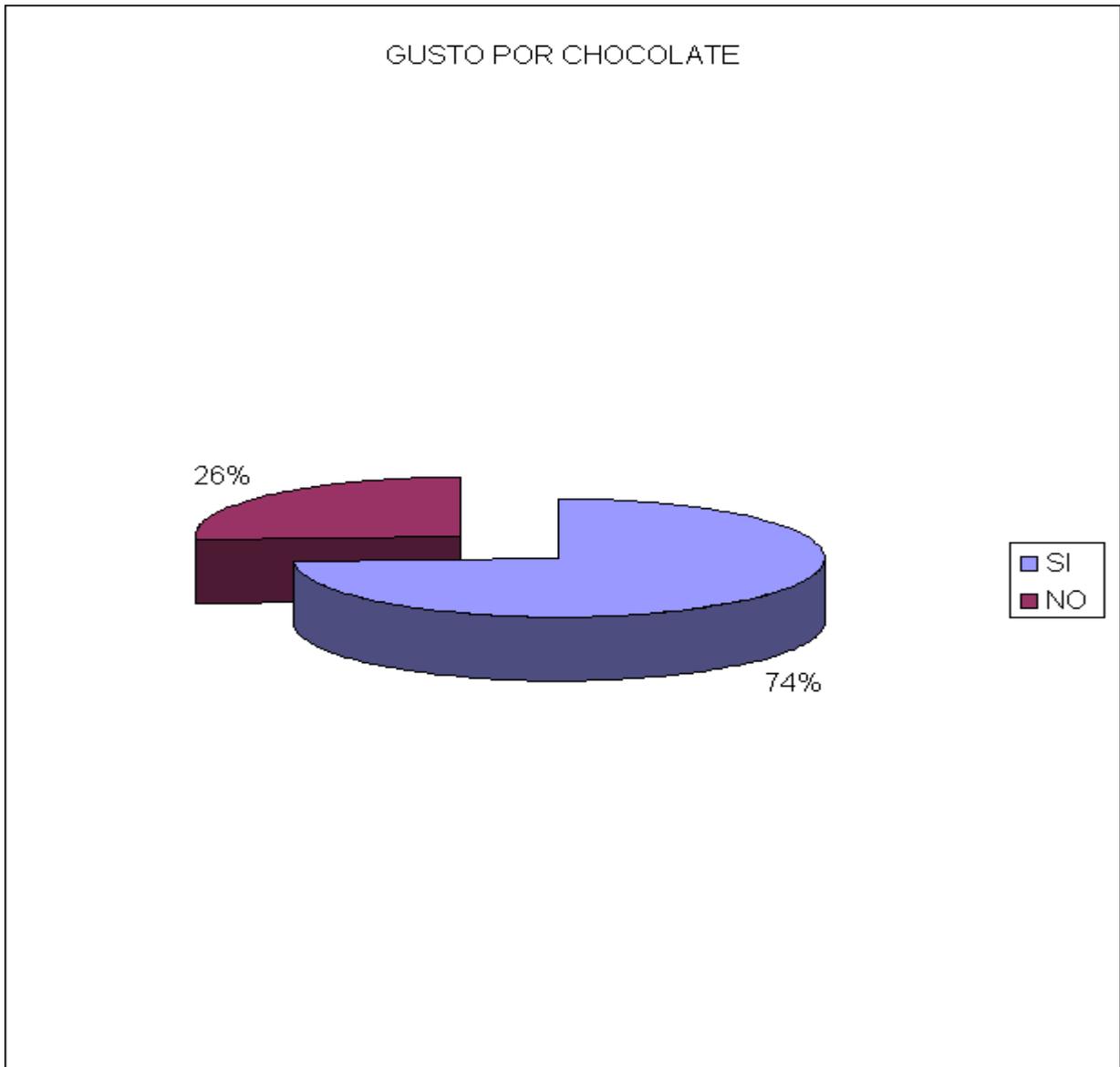
MUY SEGUIDO	35	70%
POCO	15	30%
	50	





GUSTO POR EL SABOR CHOCOLATE

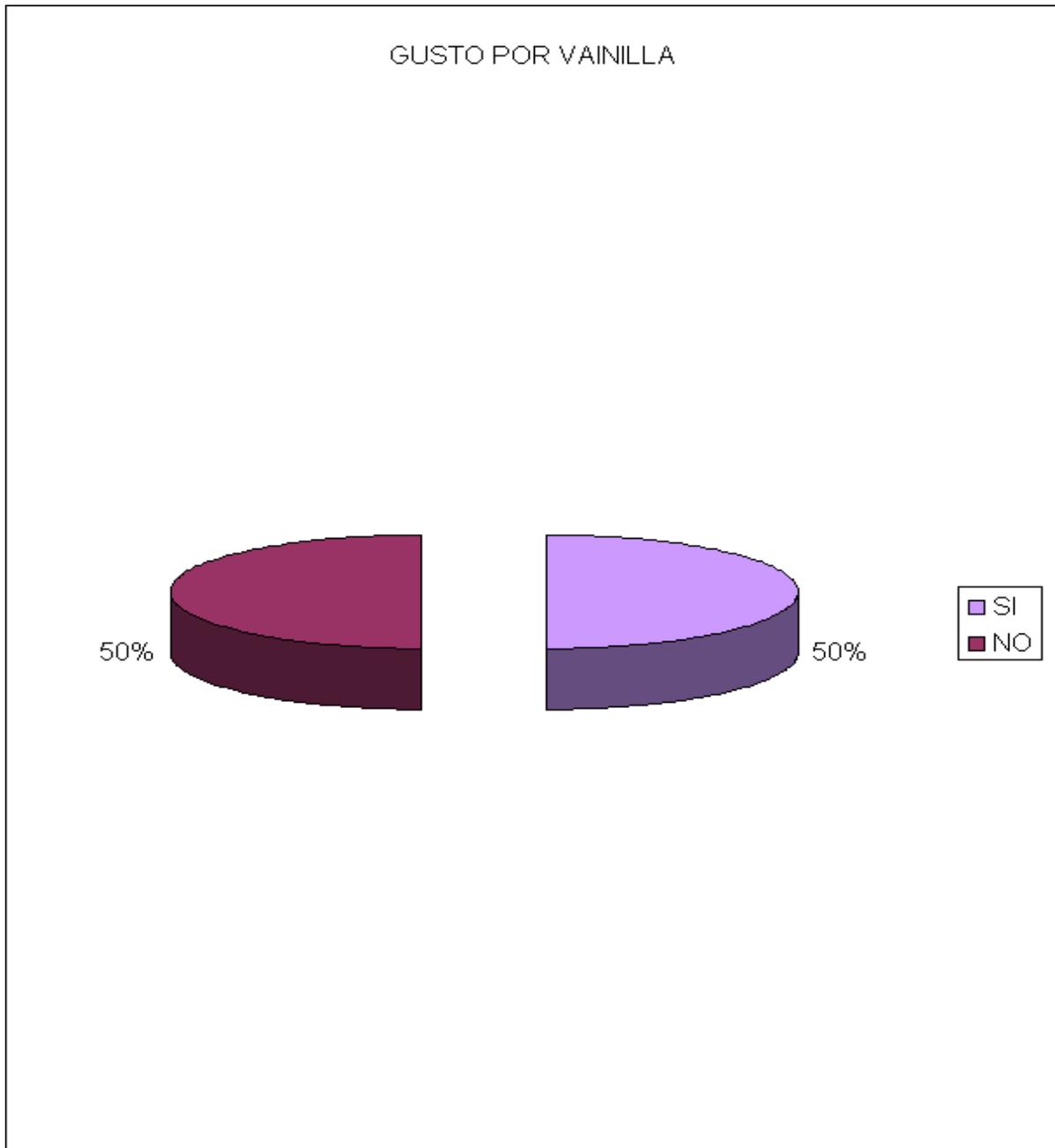
SI	37	74%
NO	13	26%
TOTAL	50	





GUSTO POR VAINILLA

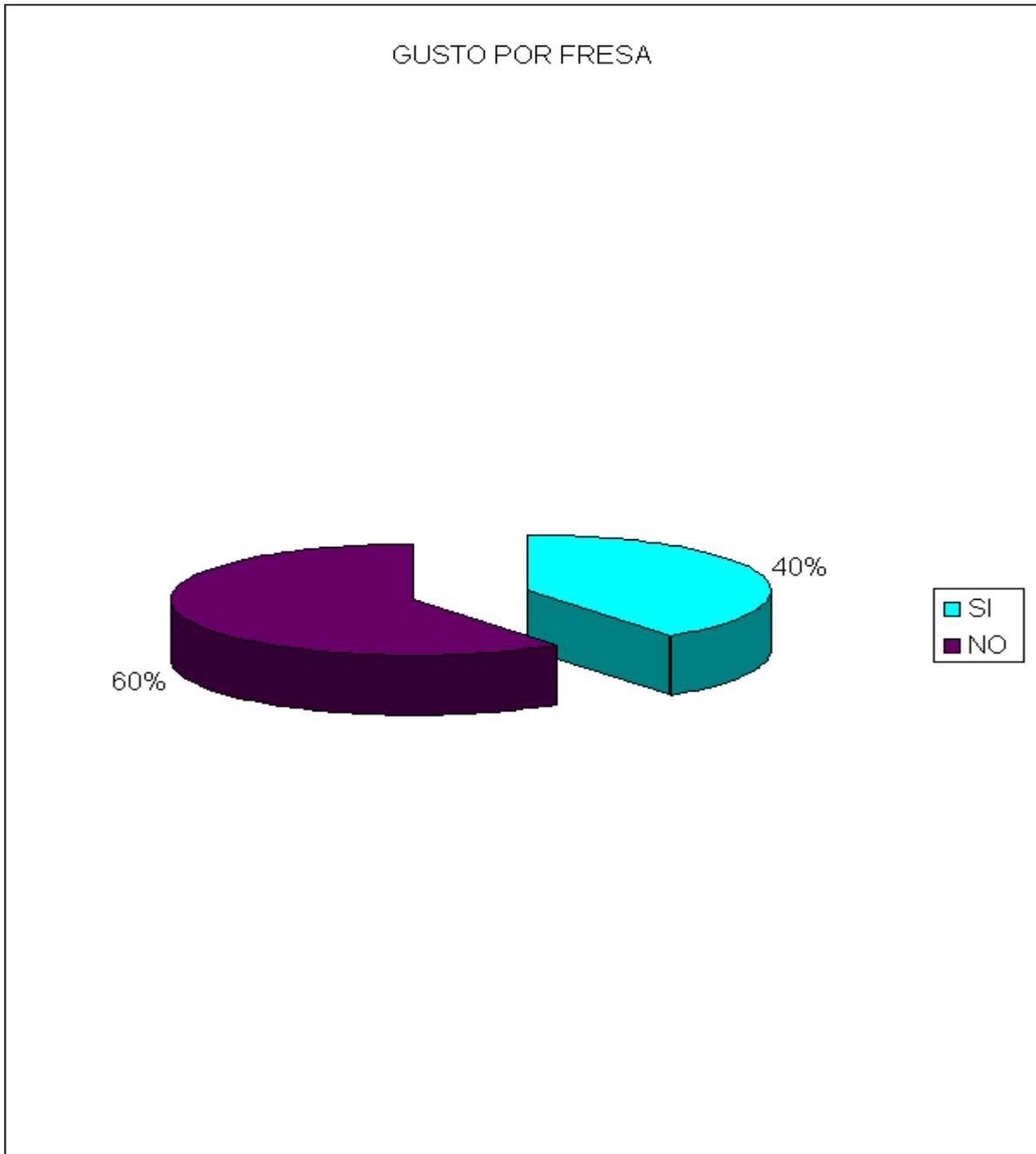
SI	25	50%
NO	25	50%
	50	





GUSTO POR FRESA

SI	20	40%
NO	30	60%
TOTAL	50	

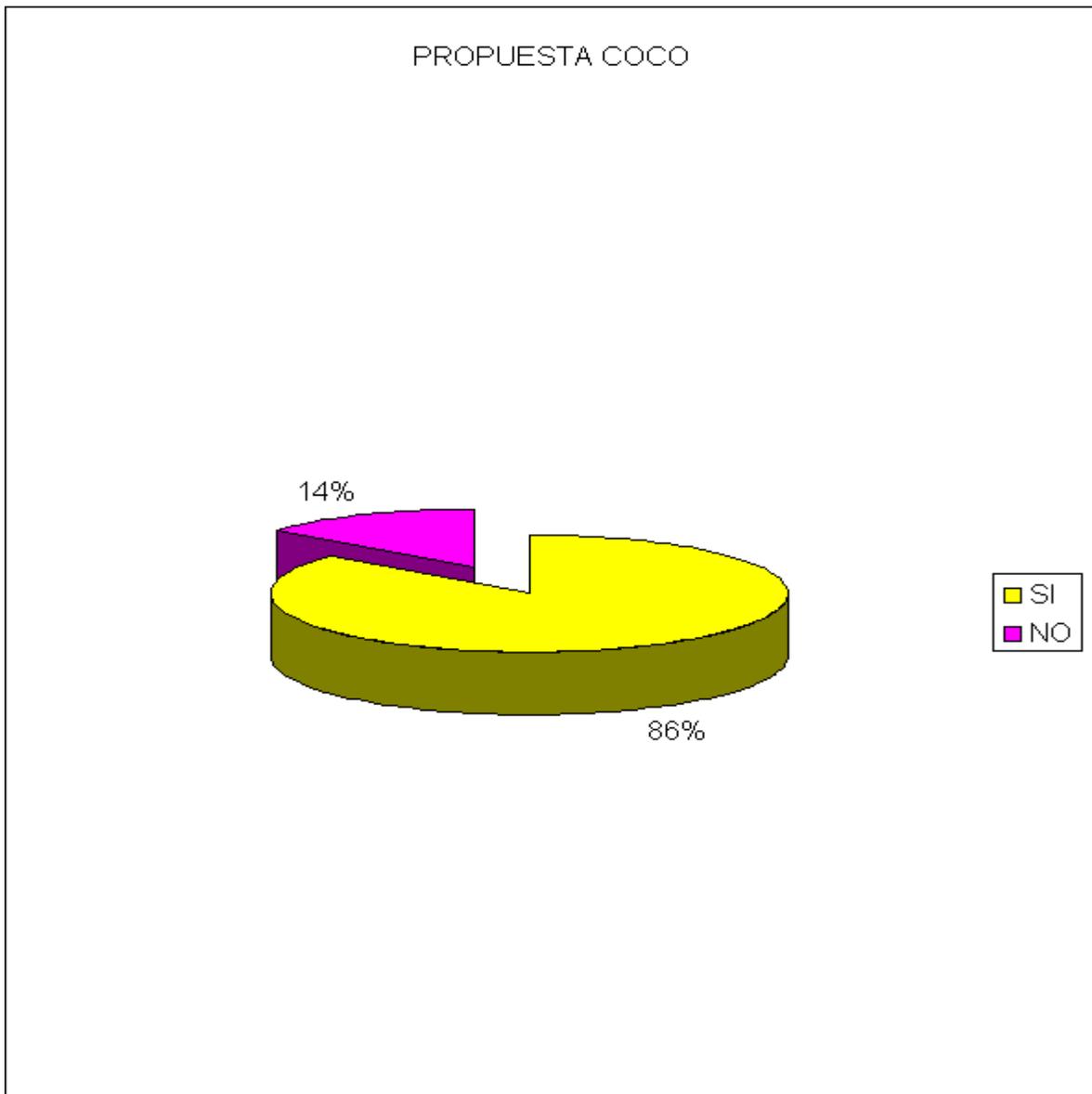




PROPUESTA DEL SABOR COCO

APARTE DE LOS SABORES TRADICIONALES TE GUSTARIA QUE SALIERA EL DE COCO

SI	43	86%
NO	7	14%
	50	





ELABORACION DEL PRODUCTO 100% NATURAL

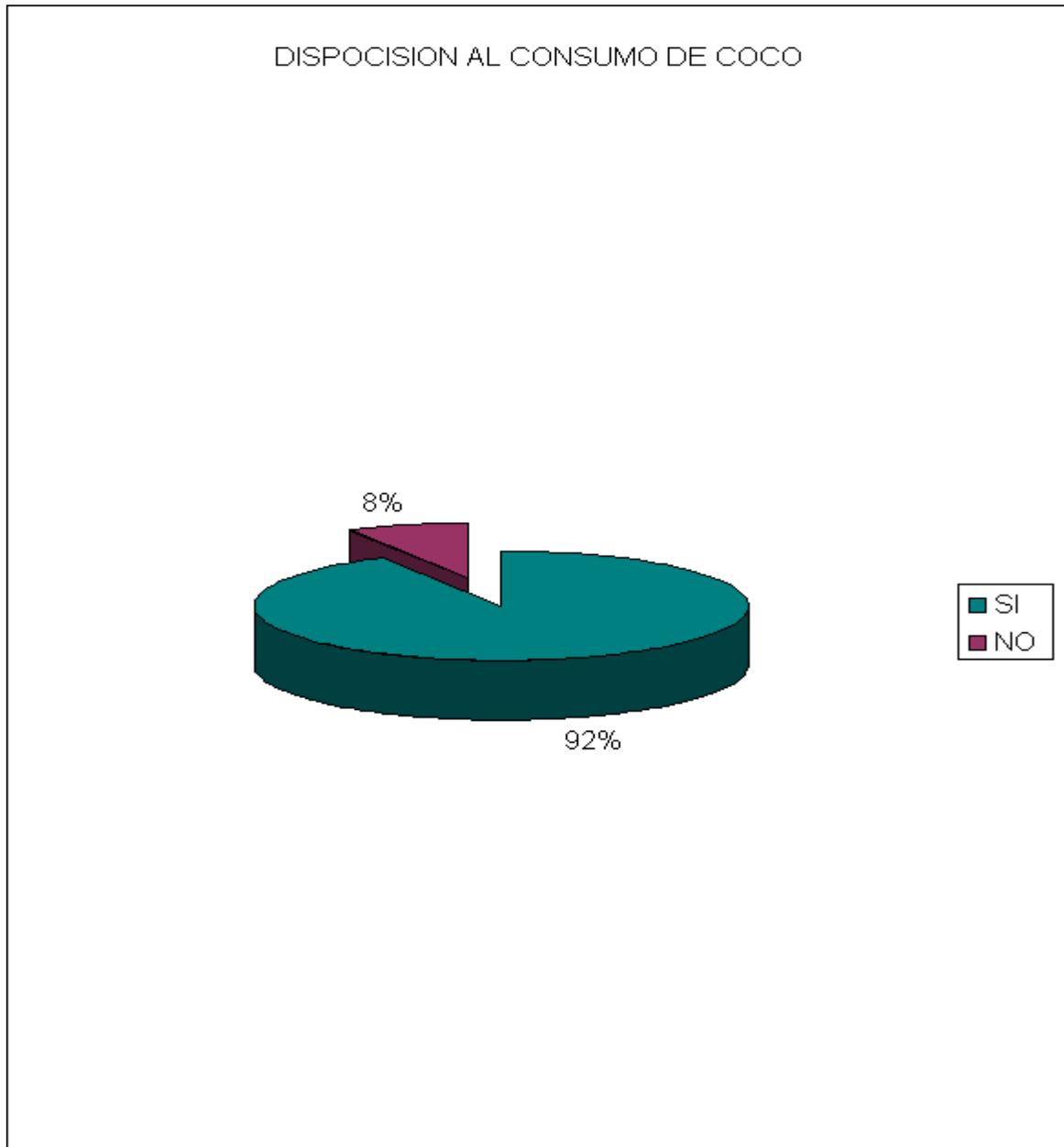
SI	50	50%
NO	0	0%
	100	





DISPOSICION A CONSUMO DEL PRODUCTO SABOR COCO

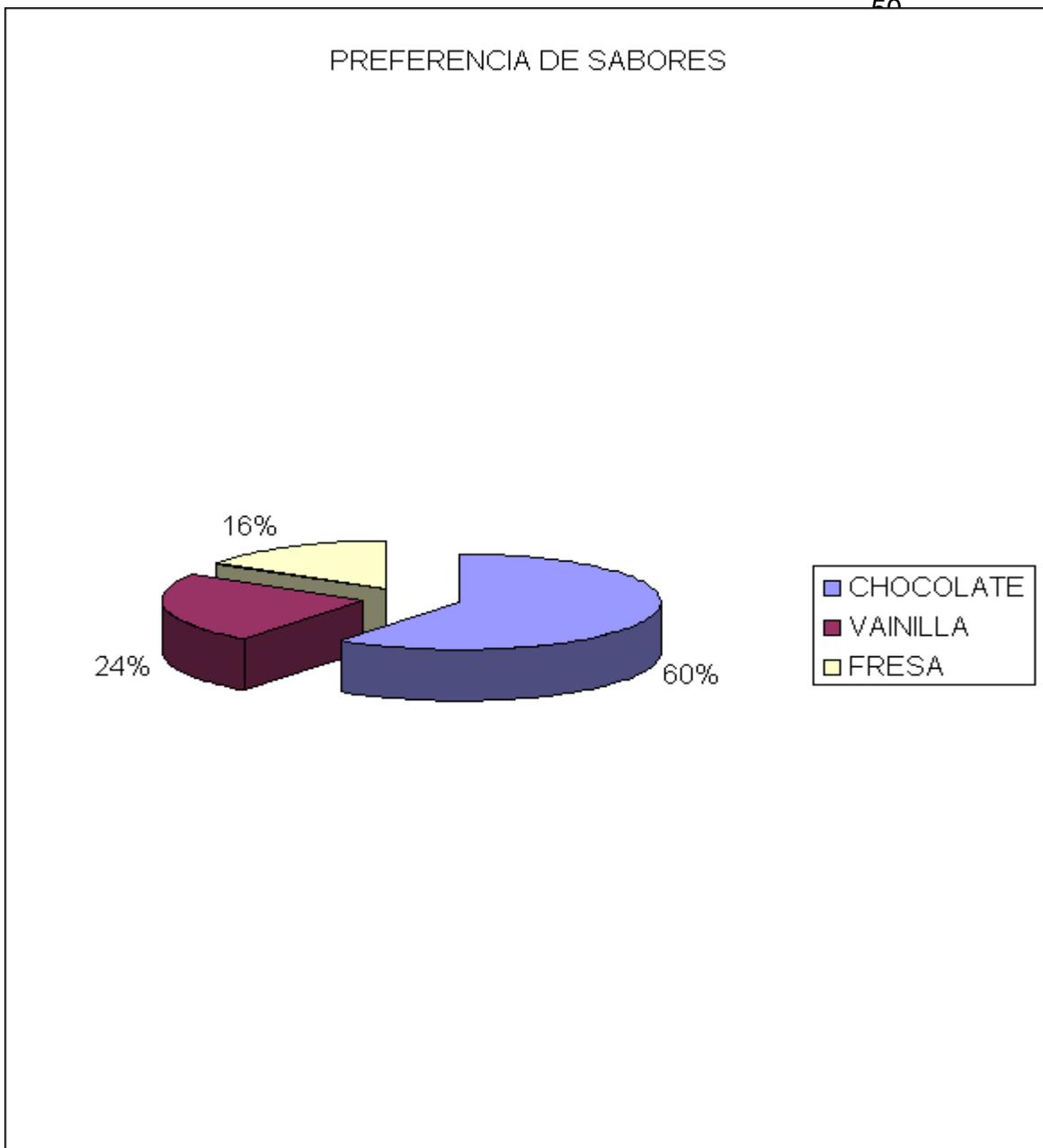
SI	46	92%
NO	4	8%
	50	





SABOR FAVORITO DE LOS TRADICIONALES

CHOCOLATE	30	60%
VAINILLA	12	24%
FRESA	8	16%

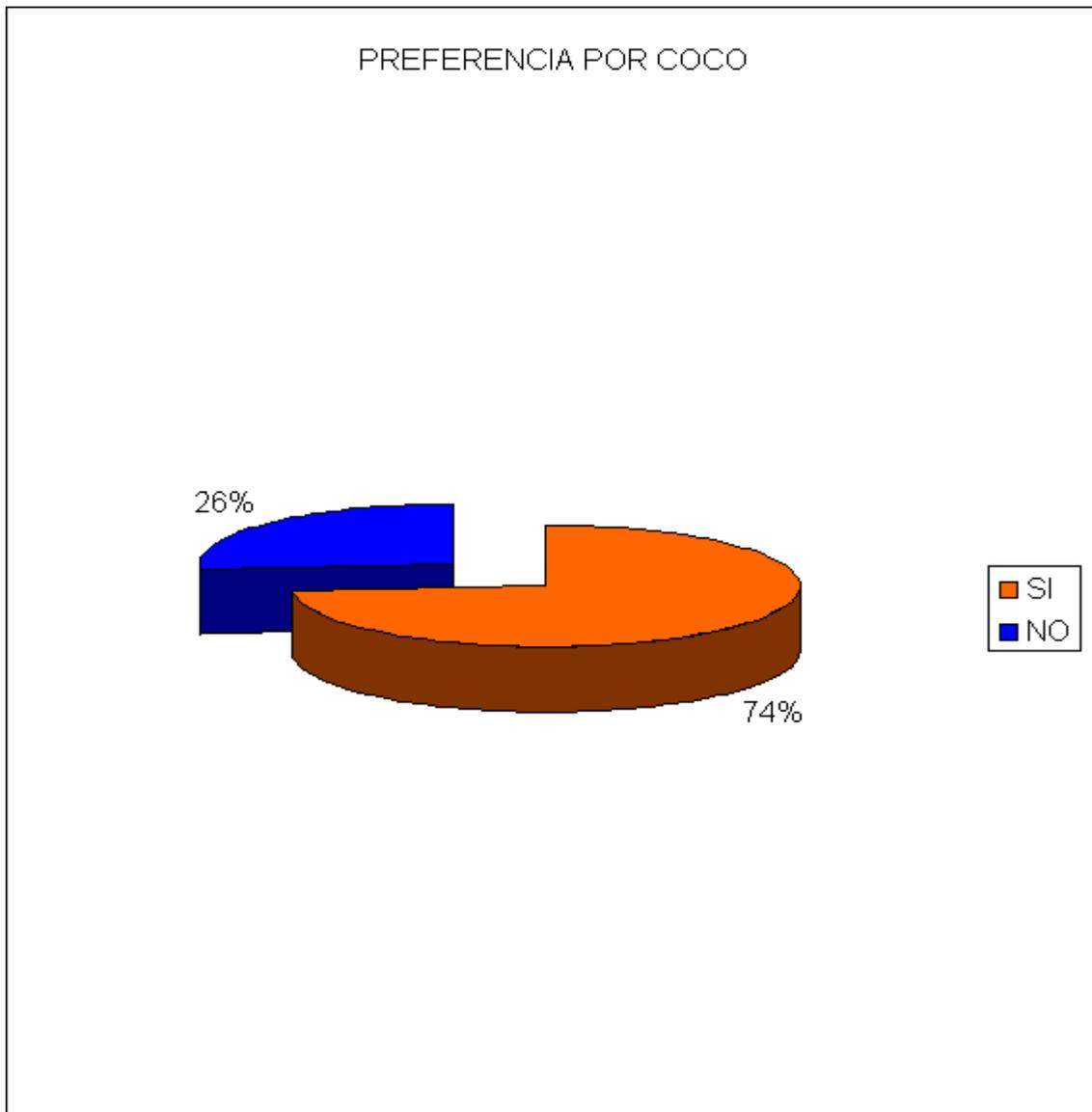




ACEPTACION DEL SABOR COCO

CAMBIARIAS TU SABOR FAVORITO POR EL DE COCO

SI	37	74%
NO	13	26%
	50	





VI.II. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En base al estudio realizado al lanzamiento del producto formula 1 la propuesta para el lanzamiento de un nuevo producto es:

MALTEADA SABOR COCO DE HERBALIFE

Una vez realizado las investigaciones de campo pertinentes que anteceden a la presente, el equipo de investigación propone de manera única y uniforme. Una formulación del lanzamiento del sabor Coco en la formula 1, de acuerdo a resultados que nos arrojo el estudio de mercado Cabe mencionar que hoy día los que los sabores que se están produciendo en dicha formula son: Chocolate, Vainilla y fresa. Por tanto a continuación se detalla lo investigado:

1. En la grafica uno puede apreciar que la malteada formula 1 de entrada, es totalmente del agrado del consumidor ya que una vez ubicados en el nicho de mercado obtuvimos un 94% de satisfacción al saber que les presentábamos dicha formula.
2. Así mismo, en la grafica dos partiendo de nuestro segmento de mercado constatamos el consumo que tienen nuestros clientes en dicha formula, y alcanzamos el 70% de utilización de la formula 1. Ya que como comentaron al saber que se trata de dicha formula, saben de antemano que obtendrán un beneficio.
3. Como anteriormente se menciona el sabor chocolate es algo que ya se encuentra dentro de el agrado del consumidor mismo que lo podemos apreciar el grafica tres con un resultado del 74%.
4. Sin embargo, partiendo de nuestras características y necesidades homogéneas queríamos saber que tanto agradaba el sabor vainilla, misma que nos condujo a un 50% de agrado, apreciada en la grafica cuatro.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

5. Partiendo del punto 3 y 4, de igual forma nos vimos a la tarea con el sabor fresa el cual resultado con 40%.

Sin embargo, apreciamos y percibimos que la necesidad de este segmento de mercado no estaba del todo cubierta, ya que el beneficio de antemano como tal existe pero esa grado de satisfacción no es del todo cubierto, mismo que se puede disipar con nuestro lanzamiento del sabor coco en nuestros clientes potenciales y actuales. De ante mano nos atrevemos a decir, que el nivel de consumo de dicha formula se incrementará de manera eficiente, ya que partimos de un:

- Beneficio directo o implícito
- Deseo y una necesidad
- Un segmento de competencia que aun no existe

Así mismo, reiteramos que nuestros clientes potenciales y actuales pueden ser la diferencia entre pocas ventas y un flujo constante de órdenes de compra.

6. Reiterando lo anterior y partiendo de nuestro segmento de mercado nuestro lanzamiento fue aceptado de manera más que considerable, mismo que lo atribuye la grafica # con 86%.
7. Confirmando nuestra propuesta y encuestas elaboradas, tuvimos la satisfacción que la preferencia por parte del consumidor la atribuyen a que el sabor sea 100% natural.
8. Por tanto, también nos vimos a la tarea de ver que tan dispuestos se encontraban a probarlo, ya que es un sabor totalmente nuevo en esta formula, mismo que es reflejado en la grafica ocho con un 92% de aceptación.
9. Dicho lo anterior, y poniendo a prueba los tres sabores existentes chocolate, vainilla y fresa, nos reflejaron una aceptación del 60%, 24% y 16%.
10. De acuerdo a la grafica diez, tenemos presente que este lanzamiento no solo resultará trascendental, si no atribuiremos a una satisfacción total, claro resultado fue del 74%.

Descrito y fundamentado lo anterior, el equipo de investigación deja claro que Herbalife tiene fundamentos para el lanzamiento de este nuevo sabor Coco.



VII PROPUESTA DE EXTENCION DE LINEA PRODUCTO

En esta etapa se presenta un análisis preliminar de la viabilidad del desarrollo en Herbalife del producto denominado “Formula 1”, cuya finalidad es una buena nutrición y forma física.

Herbalife durante más de 24 años ha reflejado un éxito personal extraordinario. Desde la misión original del fundador hasta los logros de nuestros Distribuidores que han cambiado vidas. Herbalife es miembro orgulloso de la Asociación de Ventas Directas (DSA) y de la Federación Mundial de Ventas Directas (WFDSA).

La filosofía de Herbalife de privilegiar la calidad por sobre el costo, es la base del precio de los nuevos productos. Es por ello que las ventas han superado las expectativas.

La competencia es buena ya que se menciona a los competidores mas cercanos que son Omnilife y Unilever, y aunque Herbalife es la líder en ventas, de la que mas se debe de cuidar es de Omnilife que es la maneja productos similares a Herbalife en el campo nutricional.

Los productos de la competencia están ganando terreno en el mercado nutricional debido a esto Herbalife formula1, tiene la necesidad de innovar mediante la extensión de línea de producto para brindar a los consumidores una mayor variedad de sabores para su elección y así a través de la inserción del nuevo sabor COCO se logre evitar un posible desplazamiento por parte de la competencia.

Se pretende:

- Crear una conciencia del bienestar en nuestro público consumidor.
- Dar respaldo a Herbalife con una imagen pública de renombre
- Grabar en la mente del consumidor a Herbalife como la empresa líder en el mundo en las ramas de nutrición, salud y control de peso.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Dar a los consumidores mayor oportunidad de elección de sabores
- Restarle participación en el Mercado a la competencia
- Lograr la aceptación del público
- Lograr obtener la identificación del producto

La principal área que deseamos abarcar con el lanzamiento del NUEVO SABOR COCO es el área norte del Distrito Federal, en donde colocaremos material POP y una promotora en un punto de venta que se encontrara realizando degustaciones además de presentar las características del producto.

El nuevo sabor Coco de Herbalife ayudara a mantener el producto en la mente del consumidor y a su vez recordar que la compañía el bienestar de las personas, que se encuentra centrada en la distribución y venta de suplementos alimenticios de calidad, que mejoran la salud las personas y que cada vez so mas quienes se encuentran familiarizadas con el producto. Proporcionar a las personas que consumen el producto una buena salud y alimentación balanceada, para un mejor rendimiento tanto físico como mental todo esto disfrutando del sabor de su preferencia, por lo que al introducir el sabor coco el cliente encontrara una mayor cantidad de posibilidades de elección.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

CONCLUSIÓN

Lo que podemos concluir por parte del equipo de investigación es que si la empresa Herbalife tiene a bien tomar en cuenta e implementar la propuesta realizada y basada en los resultados obtenidos, abarcara un mayor mercado en los suplementos alimenticios con la incursión del nuevo sabor “coco” obteniendo como resultado un aumento en las ventas de la empresa, un aumento en el consumo y en la preferencia y gusto del consumidor por lo tanto una utilidad superior. Aumentando su calidad y renombre en el mercado.



RECOMENDACIONES

- Ala compañía Herbalife se le recomienda utilizar mas formas de acercamiento con los consumidores ya que no utilizara ningún medio de publicidad masiva, tendría como alternativa colocar anuncios espectaculares e incluso comerciales en televisión y radio, lo cual generara un incremento en el mercado y por lo tanto una remuneración mayor.
- Le recomendamos manejar pagos con tarjetas de crédito, ya que actualmente la utilización de esta es mas frecuente y hasta el día de hoy el único medio de pago mas efectivo ya que se evita el manejo de efectivo y una disminución en el índice de actos delictivos como asaltos, facilidad de pago para los clientes y un control mas exacto de sus ingresos por centro de distribución.
- Ya que Herbalife no maneja ningún tipo de descuento ni promociones hacia los consumidores finales, podría ser el motivo por el cual la competencia le este ganando terreno, es por eso que se recomienda encontrar la manera de poder otorgarlos, en compras de determinadas cantidades para atraer a nuevos prospectos y mantener a sus clientes actuales, a la vez que incrementaría el consumo de sus productos y se daría a conocer mas ampliamente en el mercado como es el caso de Omnilife que se conoce un poco mas que la marca Herbalife.
- Se le recomienda considerar la opción de abrir nuevos centros de distribución en la ciudad ya que cuando los distribuidores van a solicitar la mercancía tienen que esperar un tiempo considerable, debido a la cantidad de gente que esta en espera de su producto, es importante recordar la importancia del servicio al cliente ya que ellos son los que hacen que el producto sea mas redituable en los mercados y ellos son los que determinan nuestro lugar en el mismo.
- Se le recomienda invierta en capacitación continua de la fuerza de venta para que todos y cada uno de sus distribuidores se encuentren al día en cuanto a sus técnicas de ventas se refiere y así contar con un equipo de trabajo que pueda cumplir satisfactoriamente con sus funciones, esto incrementar notablemente el nivel de consumo y por lo tanto un incremento en nuestras utilidades.



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

- Innovar las presentaciones en cuestión a la capacidad que se distribuye y al consumo del cliente ya que con esto se buscara adaptar los precios a un mercado mas amplio y más accesible por lo tanto un incremento en la utilidad de Herbalife.



Bibliografía

"La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

"Planeación Estratégica". Jeftee Evoli

"Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco

"Planeación Estratégica Creativa". Fabián Martínez Villegas. Ed. PAC, México 2006

"Administración de Empresas". Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa.

"Elementos de Administración Moderna". Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Ed. McGraw Hill.

BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá. 1995.

SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

Luis Alfredo Valdés Hernández, Planeación estratégica con enfoque sistémico, UNAM Fondo Editorial, México. (2005)

Joaquín Ramos Santalla, María Guadalupe Cevallos Almada, Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México. (2005)



Peters Tomas J. Watermar Jr. Robert, Planeación Estratégica Creativa, Editorial Instituto Mexicano de Planeación Estratégica, México. (1996)

Julio Flores Andrade, Cómo Crear y Dirigir la Nueva Empresa, Editorial Julio Flores Andrade, Bogotá. (2004)

Austín Nancy Peters Tom, Pasión por la Excelencia, Editorial Lasser Press, México (1999)

Inequity in social exchange. ADAMS, J. (1965). En BERKOWITZ, L. (Ed.) Advances in experimental social psychology (vol. 2) New York: Academic Press, pp. 267-299.

Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press. ALDERFER, C. (1972). ALDERFER, C. (1972).

Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing. HERZBERG, F. (1966)

A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. LOCKE, E. & LATHMAN, G. (1990)

Motivation and Personality. New York: Harper & Row. MASLOW, A. (1954).

The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand. McCLELLAND, D. (1961).

Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella. KINNER, B. (1977).

Introducción a la [Psicología](#) del Trabajo. TRECHERA, J.L. (2000). Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª [Edición](#), 2003.

Trabajar en equipo: talento y talante. TRECHERA, J.L. (2003). Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2004.

Como gota de [agua](#). La Psicología aplicada a las organizaciones. Bilbao: Desclée de Brouwer. TRECHERA, J.L. (2004).

VROOM, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Aprende a aprender. Guillermo Michel (2002). Editorial Trillas.

Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (10-10-2003): [Acerca del trabajo en grupos o equipos](#), Biblioteca Virtual en Salud, Cuba [21-1-2008]



LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

Múnich Galindo Lourdes: Fundamentos de Administración, 7ª ed. México: Trillas, 2006.

Colegio de Educación Profesional Técnica, Liderazgo, 2004. GVG. GRUPO GRAFICO

Apuntes del Seminario de Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa.